

www.meteorpress.ro

DUCEȚI ECHIPA CĂTRE NIVELUL URMĂTOR

În companiile contemporane, angajații sunt solicitați tot mai frecvent să lucreze eficient în echipă. Într-o măsură tot mai mare, companiile din întreaga lume utilizează echipele pentru a face față complexității și dinamismului din mediul profesional. Din păcate, prea puțini știu realmente cum să clădească o echipă care să asigure sinergia calităților membrilor ei. Nu trebuie să privim foarte departe pentru a vedea destule exemple de eforturi eșuate ale unor echipe – în domenii diverse cum ar fi sportul, afacerile sau guvernarea. De aceea, nu este o surpriză faptul că oamenii renunță adesea la ideea echipelor datorită eforturilor frustrante de constituire.

Cum să formezi echipe de succes schițează un proces în trei etape de care pot beneficia echipele de lucru, echipele de proiecte, echipele de rezolvare a problemelor, echipele de conducere și multe altele. Parcurgând aceste etape, dumneavoastră și echipa puteți obține rezultate de succes. Cartea include numeroase cazuri în care echipele au atins excelența și le arată cititorilor cum pot deveni ei înșiși exemple pozitive.

- Folosiți informațiile pentru a edifica responsabilitatea.
- Clarificați granițele pentru a crea acțiune concentrată.
- Acționați ca o echipă pentru a promova implicarea comună.
- Partajați mai multe informații pentru a spori încrederea.
- Lărgiți granițele pentru a promova o libertate sporită de acțiune.
- Luați decizii în echipă pentru a crea sentimentul puterii.
- Folosiți informațiile pentru a obține rezultate excelente.
- Înlocuiți granițele cu viziune și valori.

ISBN 978-973-728-279-8



Distribuție la:

telefon/fax (021)222.33.12;
(021)222.83.80

e-mail: editura@meteorpress.ro;
comenzi@meteorpress.ro

Cum să formezi echipe de succes



**KEN BLANCHARD
ALAN RANDOLPH
PETER GRAZIER**

**METEOR
PRESS**

Redactor: *Corina Pascariu*

Tehnoredactor: *Rodica Boacă*

Copertă: arh. *Daniel Munteanu*

Titlul original: *Go Team. Take Your Team to the Next Level – 2005*

Copyright © 2005 by Alan Randolph, Peter Grazier, and Richard Family Partnership
Romanian edition published by arrangement with Berrett-Koehler
Publishers through Agenția literară SUN.

© 2008 Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii METEOR PRESS

Str. Bahluiului nr. 1, 011281, sector 1, București, C.P. 41-128

Tel.: (021)222.33.12; Fax: (021)222.83.80

E-mail: editura@meteorpress.ro

Distribuție la: Tel./Fax: (021)222.33.12; (021)222.83.80

E-mail: comenzi@meteorpress.ro

www.meteorpress.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BLANCHARD, KENNETH

Cum să formezi echipe de succes / Ken Blanchard, Alan Randolph,
Peter Grazier ; trad.: Mihai-Dan Pavelescu. - București : Meteor Press, 2008
ISBN 978-973-728-279-8

I. Randolph, Alan

II. Grazier, Peter

III. Pavelescu, Mihai Dan (trad.)

658.512.62

331.103.246

Ken Blanchard Alan Randolph Peter Grazier

Cum să formezi echipe de succes

3 etape spre rezultate excepționale

Traducerea: Mihai-Dan Pavelescu



METEOR PRESS

Cuprins

Prefață	7	
Introducere: A duce echipa către Nivelul Următor	10	
Echipa de Nivel Următor, o imagine a viitorului	13	
 Etapa întâi – Deprindeți abilitățile necesare unei echipe		
de Nivel Următor	27	
Folosiți informațiile, pentru a obține responsabilitate	29	
Stabiliți limite clare, pentru a concentra activitatea	41	
Acționați ca o echipă pentru a promova implicarea comună ..	53	
 Etapa a doua – Accelerați transformarea într-o echipă		
de Nivel Următor	65	
Difuzati mai multe informații, pentru a spori încrederea ...	67	
Extindeți limitele, pentru a promova o libertate sporită		
de acțiune	84	
Luați decizii în echipă, pentru a crea sentimentul puterii ..	93	
 Etapa a treia – Stăpâniți abilitățile necesare unei echipe		
de Nivel Următor	105	
Folosiți informațiile pentru a obține rezultate excelente .	107	
Înlocuiți limitele cu viziune și valori	117	
Fiți o echipă de Nivel Următor și obțineți rezultate		
excelente	127	
Felicitări – echipa a ajuns la Nivelul Următor	139	
 Mulțumiri		143
Notă		146
Despre autori		147

Se dedică memoriei
lui John P. Carlos,
marele povestitor

Prefață

Am fost onorați când Ken, Alan și Peter ne-au rugat să le prefăcăm noua carte, *Cum să formezi echipe de succes*. Ken și Alan ne sunt prieteni și colegi de peste treizeci de ani; suntem încântați că ei adaugă acest manual despre înțelegerea și atingerea „Nivelului Următor“ al echipei în seria Blanchard, dedicată excelenței echipelor.

În ultimele două decenii, pe piața muncii s-au petrecut schimbări importante în privința structurării activităților și luării deciziilor. Companiile au fost nevoite să se „reinventeze“ pentru a satisface cerințele mediului global aflat într-o rapidă transformare. Productivitatea, calitatea și satisfacția personalului au sporit în acele companii care au început să utilizeze practici manageriale de mare implicare, iar echipele au fost piatra de temelie în multe dintre eforturile de schimbare încununate de succes.

Munca în echipă și colaborarea sunt căile concrete pentru realizarea sarcinilor profesionale. Dacă sunt implementate cu succes, activitățile bazate pe echipă duc la o mai mare productivitate, sporesc satisfacția și îmbunătățesc starea de sănătate a angajaților, promovând în același timp valorile democratice. În prezent, majoritatea oamenilor fac

parte din minimum o echipă și uneori din mai multe echipe diferite, dar, din păcate, adeseori echipele respective nu obțin rezultate pe măsura potențialului lor. Unul dintre obstacolele majore în calea implementării eficiente a muncii în echipă este faptul că oamenii nu sunt învățați să acționeze ca membri care să aducă un aport real în cadrul echipei.

În 1989, când am scris împreună cu Ken Blanchard *The One Minute Manager Builds High Performance Teams* (*Managerul la minut clădește echipe performante*), ne interesa să oferim câteva noțiuni elementare despre:

- Caracteristicile echipelor performante;
- Etapele dezvoltării unei echipe;
- Comportamentele conducătorilor în funcție de etapă.

Cartea aceea, care a apărut între timp în a doua ediție, a devenit un manual standard pentru înțelegerea elementelor fundamentale ale formării de echipe performante și mii de persoane au participat la programe de instruire bazate pe conceptele respective. Urmarea sa, *High Five! The Magic of Working Together* (*Bate palma! Secretul muncii în colectiv*), scrisă împreună cu Sheldon Bowles, a dezvoltat conceptele și, folosind o parabolă atrăgătoare, a arătat cum trebuie să procedeze indivizii și companiile pentru a clădi echipe de succes.

Cum să formezi echipe de succes extinde principiile din aceste două cărți, având la bază idei din bestseller-ul *The Three Keys to Empowerment* (*Strategii de responsabilizare a membrilor unei organizații*¹) de Ken, Alan și John Carlos. Ken, Alan și Peter au creat acum un minunat ghid practic care oferă idei și sugerează activități utile pentru trecerea echipelor la Nivelul Următor. Pe măsură ce veți citi această carte, veți dobândi atât abilitatea, cât și siguranța de a folosi

¹ Ed. Curtea Veche, 2007 (n. trad.).

în mod eficient *capacitățile de difuzare a informațiilor* pentru a spori încrederea și responsabilitatea, *capacitățile de stabilire a limitelor clare* pentru a promova libertatea de acțiune și *capacitățile de automanagement* pentru a obține rezultate excelente.

Acest ghid practic le va sluji multor echipe vreme de mulți ani ca sursă importantă de inspirație pentru creșterea abilităților, productivității și moralului echipei. Este un mijloc ideal pentru instruirea în conceptele de bază ale echipei și poate să ajute la aplicarea și susținerea acestora în condiții reale.

Excelența în conducere, inovația, serviciile, productivitatea și satisfacția personalului vor fi demonstrate în secolul XXI în primul rând de oamenii care lucrează în echipe ce-și pot folosi potențialul, cunoștințele și motivația. *Cum să formezi echipe de succes* este un instrument care vă poate susține în această privință și sperăm că-l veți utiliza pentru a vă purta echipa către Nivelul Următor.

Don Carew

Eunice Parisi-Carew

Asociați fondatori ai Ken Blanchard Companies
și coautori ai cărților *The One Minute Manager Builds High Performance Teams* și *High Five! The Magic of Working Together*

Introducere: A duce echipa către Nivelul Următor

In companiile contemporane, angajații sunt solicitați tot mai frecvent să lucreze în echipe, o situație justificată prin faptul că activitatea companiilor este acum incredibil de complexă și într-o permanentă schimbare. Într-o măsură tot mai mare, companiile din toată lumea utilizează echipele pentru a face față dinamismului din mediul profesional.

Din păcate, prea puțini știu cu adevărat cum să construiască o echipă astfel încât să pună în valoare cunoștințele, experiența și motivația membrilor ei. Nu trebuie să privim foarte departe pentru a vedea destule exemple de eforturi eșuate ale unor echipe – în domenii diverse cum ar fi sportul, afacerile sau guvernarea. De aceea nu este o surpriză faptul că oamenii renunță adesea la ideea de echipă și încearcă să se descurce pe cont propriu. Nu credem însă că aceasta este o soluție eficientă în mediul profesional contemporan. *Cum să formezi echipe de succes* reprezintă planul pe care îl considerăm potrivit pentru construirea de echipe mai bune: echipele de Nivel Următor.

Ce sunt echipele de Nivel Următor și ce beneficii oferă ele? Echipele de Nivel Următor:

A duce echipa către Nivelul Următor

11

- Folosesc ideile și motivațiile tuturor membrilor lor.
- Folosesc mai bine timpul membrilor și conducătorului echipei.
- Cresc productivitatea și satisfacția dumneavoastră, a echipei și a companiei.

Ce sunt echipele de Nivel Următor?

Ele sunt echipe care:

- Folosesc *difuzarea informațiilor* pentru a obține niveluri ridicate de încredere și responsabilitate.
- Folosesc *limite clar definite* pentru a da libertatea de acțiune responsabil.
- Folosesc *capacitățile de automanagement* pentru a lua decizii și a obține rezultate excelente.

După ce ați înțeles ce înseamnă o echipă de Nivel Următor, dumneavoastră și membrii echipei puteți să evaluați situația în care vă aflați și să începeți procesul de a vă transforma într-o echipă de Nivel Următor care obține rezultate excelente.

Admiratorii cărților lui Ken Blanchard vor sesiza că lucrarea *Cum să formezi echipe de succes* nu mai urmează stilul cu parabole desprinse din lumea afacerilor. Cartea aceasta dorește să fie un ghid practic, bogat în instrucțiuni detaliate pentru cei care doresc să construiască echipe performante.

Cum să formezi echipe de succes vă va purta în trei etape spre rezultate excepționale.

Etapa 1 – Deprindeți abilitățile necesare echipei de Nivel Următor

Etapa 2 – Accelerați transformarea într-o echipă de Nivel Următor

Etapa 3 – Stăpâniți abilitățile necesare echipei de Nivel Următor

Fiecare etapă este concepută pentru a vă îndruma echipa. Pe măsură ce dumneavoastră, membrii echipei și conducătorul veți parcurge împreună cartea, responsabilitatea va trece în mod firesc de la conducător la echipă. Veți învăța să vă utilizați ideile mai eficient, să luați excelente decizii de echipă și să simțiți mândria de a fi contribuit considerabil și în moduri noi la întreaga activitate.

Conducătorul dumneavoastră va aprecia de asemenea trecerea echipei la Nivelul Următor, deoarece va beneficia de oportunități noi de a o susține. Care conducător n-a fost frustrat de lipsa de timp pentru planificarea activităților, planuri de perspectivă, instruirea proprie, instruirea membrilor echipei sau studierea de echipamente noi ce pot fi necesare pe viitor?

Pe măsură ce grupul dumneavoastră va progresa pentru a deveni o echipă de Nivel Următor, vă veți spori creativitatea și satisfacția, veți dezvolta o mândrie colectivă și veți obține rezultate remarcabile. Pe neașteptate veți vedea cum echipa se ridică mult deasupra nivelului comun.

Aflați ce sunt echipele de Nivel Următor și ce pot face ele. După aceea utilizați cartea aceasta ca pe o resursă și parcurgeți cu echipa dumneavoastră cele trei etape spre obținerea de rezultate excelente. Bucurați-vă de drum... și fiți pregătit să progresați!

UNU

Echipa de Nivel Următor – o imagine a viitorului

Ați auzit desigur despre lucrul în echipă și despre importanța sa în mediul profesional contemporan. Poate că organizația dumneavoastră a și încercat să realizeze mai mult și susține insistent lucrul în echipă.

Majoritatea oamenilor sunt totuși mai familiarizați cu ideea unui „grup de lucru“. Prima linie a unei companii este locul unde se realizează activitatea finală (se fabrică produsul ori se oferă serviciul), iar ideea de grup de lucru se fundamentează pe o imagine despre muncă înrădăcinată în imaginea veche a unei companii cu linii rigide de control managerial, autoritate și responsabilitate. Altfel spus, conducerea tinde să aprecieze că ea trebuie să ia majoritatea deciziilor legate de muncă, iar angajații tind să aprecieze că ei trebuie să facă ce le spun șefii.

De ce este necesar un nou tip de echipă?

În actualul mediu de afaceri, caracterizat de transformări rapide, concentrarea autorității de decizie în mâinile câtorva persoane nu conduce la rezultatele dorite. Centralizarea deciziilor înseamnă o povară suplimentară pentru factorii

de decizie și este frustrantă pentru cei care nu pot acționa decât după luarea deciziilor. În sistemul tradițional de muncă, comunicarea este pur și simplu prea lentă și, deoarece procesul decizional este și el lent, oamenii nu pot acționa prompt și responsabil.

Din cauza acestei abordări a procesului de muncă, companiile nu concurează performant iar angajații simt că nu sunt apreciați la justa lor valoare. Rezultatele sunt reducerea motivației și performanțele slabe ale companiei. Aproximativ deciziile-cheie de „prima linie” este o mișcare logică. Pentru o echipă cu rezultate excelente, această abordare reprezintă un punct central de interes. Însă pentru majoritatea oamenilor înseamnă să opereze într-o lume complet nouă.

Ce caracteristici are o echipă care obține rezultate excelente?

Pentru a avea succes în mediul de afaceri actual, complex și aflat în permanentă schimbare, trebuie să deprindem un nou mod de a lucra în echipă. Trebuie să ne purtăm echipa către Nivelul Următor, adică să creăm o echipă care să descătușeze puterea membrilor ei, acea putere care provine din cunoștințele, experiența și motivațiile lor interioare.

Un anumit supervisor era frustrat de timpul pe care-l petrecea cu sarcini care, deși importante din punct de vedere administrativ, nu păreau să folosească la maximum capacitățile și aptitudinile sale. El s-a întrebat cum ar putea schimba situația respectivă și s-a gândit în primul rând la timpul prețios pe care-l irosea aprobând achiziții mărunte de articole și consumabile pentru echipa lui. S-a întrebat apoi în ce fel ar putea folosi mai bine capacitățile subordonaților

săi pentru a îndeplini sarcini care nu solicitau experiența și abilitățile sale.

O astfel de sarcină frustrantă era comandarea de consumabile de fiecare dată când i se prezenta o solicitare în acest sens. De aceea el i-a învățat pe membrii echipei cum să facă ei înșiși comenzile și le-a acordat răspundere pentru achizițiile respective. Le-a îngăduit să comande cantități mici în mod direct, fără aprobarea lui. Inițial a stabilit o limită de 100 \$ pentru achiziții, dar ulterior a lărgit *granița*, pe măsură ce confortul lui (și al echipei) a crescut. Membrii echipei aveau autoritatea de a comanda consumabilele necesare și astfel totul devenea mai simplu, deoarece dispărea întârzierea cauzată de aprobarea supervisorului. Membrii echipei se simțeau excelent, iar costul consumabilelor s-a redus cu 20%, fiindcă ei aveau acum grijă să comande numai consumabilele realmente necesare.

Pare ușor, nu? Ținând seama de experiența și de obișnuința noastră cu sistemul tradițional al grupurilor de lucru, există multe lucruri de care va trebui să ne dezbrăăm. Deși ne plângem de controlul managerial, suntem încântați să nu ne asumăm prea multă responsabilitate privind deciziile și rezultatele. Totuși exact asumarea acelei responsabilități este necesară pentru a purta echipa spre niveluri noi de incitare, energie și performanțe.

Ce este o echipă de Nivel Următor?

Purtându-vă echipa către Nivelul Următor, construiți o echipă cu următoarele caracteristici:

1. Este un grup interactiv de persoane foarte talentate, care utilizează ideile și motivațiile tuturor membrilor echipei.
2. Utilizează difuzarea informațiilor pentru a obține niveluri ridicate de încredere și responsabilitate.
3. Definește limite clare pentru a crea libertatea și responsabilitatea necesare realizării sarcinilor în mod eficient.
4. Utilizează eficient timpul și capacitățile membrilor și conducătorului echipei.
5. Utilizează capacitățile automanageriale pentru a lua decizii în grup și a genera rezultate excelente pentru echipă, membrii acesteia și companie.



EXEMPLE

Echipa de Nivel Următor în acțiune

Managerului unui departament de îmbunătățire a eficienței, nou înființat într-o centrală electrică nucleară, i s-a cerut să-și asume responsabilitatea pentru buletinul informativ al centralei. Odată cu sarcina elaborării buletinului informativ, în echipa managerului a fost inclus și Bill, ca redactor al publicației. La prima sa întâlnire cu managerul, Bill s-a plâns de decizia conducerii de a limita buletinul lunar destinat celor șase mii de angajați ai centralei la numai patru pagini. El aprecia că o creștere la șase sau opt pagini ar fi îmbunătățit în mod considerabil buletinul informativ.

Managerul s-a întrebat câtă muncă suplimentară putea Bill realmente să facă. La urma urmelor, avea să răspundă de colectarea informațiilor, scrierea articolelor, realizarea fotografiilor, relația cu tipografia și expedierea buletinului informativ prin poștă la toți angajații. Managerul a fost tentat să-i precizeze lui Bill un număr de pagini (el aprecia că optim ar fi fost zece), dar a preferat să-i dea mână liberă. „Scrie ceea ce trebuie scris pentru o comunicare adecvată cu oamenii din centrală“, i-a spus el, „iar eu te voi anunța dacă buletinul devine prea mare.“

Bill a plecat din birou cu energie și entuziasm și a început să lucreze pentru a îmbunătăți buletinul informativ. Folosindu-și ingeniozitatea, a solicitat ajutor altora din echipa sa și din centrală: artistul grafic, fotografii, coordonatorul de activități, designerii și așa mai departe. În zece luni, ei au transformat buletinul informativ într-o revistă de treizeci și două de pagini, care devenise cel mai respectat instrument de comunicare din centrală. Era atât de bogat în informații și atât de apreciat, încât proprietarul, compania furnizoare de electricitate, a început să solicite lunar câte optzeci și opt de exemplare pentru consiliul său directorial.

Ca membru al echipei managerului, Bill a câpătat responsabilitate completă pentru eficacitatea buletinului informativ. La rândul său, el a solicitat ajutorul membrilor echipei. Pe măsură ce s-au acomodat cu noua responsabilitate și autoritate, ei au început să experimenteze tot mai mult, îmbunătățind realmente buletinul informativ și creând în cele din urmă cel mai important instrument de comunicare din centrala electrică.

În cazul acesta, delegarea completă a sarcinii și responsabilității către Bill și ceilalți membri ai echipei a creat un buletin informativ excelent și un rezultat pe măsură.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

A duce echipa către Nivelul Următor

În exemplul de mai sus, am explicat felul în care Bill și ceilalți membri ai echipei au primit responsabilitate extinsă și autoritate pentru a lua decizii cu privire la buletinul informativ. Concret, ei:

- Au decis câte pagini trebuie să conțină buletinul informativ.
- Au decis conținutul buletinului informativ.
- Au răspuns de bugetul buletinului informativ.
- Au adus persoane suplimentare pentru articole și fotografii.
- Au acoperit toate cerințele legate de buletinul informativ.
- Au decis câte ore ar trebui să lucreze pentru a obține rezultatele dorite.

Gândindu-vă la acest exemplu, cum ați putea dumneavoastră și membrii echipei să utilizați cât mai bine autoritatea extinsă și delegarea mai directă a sarcinilor? Care dintre deciziile pe care le ia în prezent supervisorul ar putea fi luate de echipa dumneavoastră?

Echipele de Nivel Următor și rolul conducătorului

Deciziile din activitățile cotidiene și responsabilitatea generală pentru succesul unui grup de lucru au constituit dintotdeauna sarcina conducătorului; mai exact, este una dintre așteptările clare ale rolului său. Conducătorii s-au obișnuit cu această responsabilitate, atribuind o valoare însemnată acestei exercitări a puterii.

De asemenea, în cea mai mare parte a secolului trecut, diverse teorii de management au indus opinia că muncitorii nu vor accepta răspunderea și-și vor „bate joc” de timp, dacă nu vor fi supravegheați. Din acest considerent se aștepta din partea conducătorilor să-și supravegheze cu atenție oamenii și să nu delege responsabilitatea deciziilor legate de activitatea zilnică.

De aceea apropierea deciziilor de punctul de acțiune și lăsarea lor în seama echipei contrazice rolul tradițional al conducătorului. Unele dintre primele întrebări ale managerilor, supervisorilor și conducătorilor de echipe sunt: „Care va fi rolul meu în acest mediu nou? Dacă echipa preia tot mai multe din deciziile profesionale zilnice, eu ce voi mai face?”

De fapt delegarea deciziilor legate de sarcinile zilnice sporește rolul conducătorului și în același timp rolul membrilor echipei. Conducătorul se poate ocupa de sarcini noi, mai ales de cele care par să fie târăgănite în favoarea deciziilor zilnice, urgente. Un manager mi-a explicat astfel aprecierea sa pentru echipele de Nivel Următor: „delegarea anumitor decizii și sarcini cotidiene mi-a îngăduit să mă concentrez asupra problemelor de importanță strategică pentru departamentul nostru”. Prea mult din timpul său fusese irosit cu rezolvarea urgențelor. Acum, după ce echipa căpătase capacitatea de a rezolva problemele urgente, managerul putea să atace sarcini noi, mai importante.

Pentru a înțelege impactul pozitiv pe care o echipă de Nivel Următor îl are asupra conducătorului ei, gândiți-vă ce ar putea face un conducător de echipă dacă ar dispune zilnic de două ore suplimentare pe care să le dedice altor activități. Am pus această întrebare multor conducători și am obținut diverse răspunsuri:

- Ar petrece mai mult timp cu planificarea activităților.
- Ar studia oferta de noi echipamente ce pot fi necesare.
- Ar aborda unele dintre problemele care îngreunează munca echipei.
- Ar petrece mai mult timp cu instruirea și consilierea membrilor echipei.
- Ar participa la un seminar pe teme profesionale.
- Ar interacționa mai mult cu clienții.
- Ar urma un training și ar învăța lucruri noi.

Este important de înțeles că trecerea la o echipă de Nivel Următor oferă beneficiul suplimentar de eliberare a conducătorului echipei, supervisorului sau managerului, pentru a se concentra asupra felului în care ar putea sluji mai bine echipa și compania.



ÎNTREBARE LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Rolul conducătorului dumneavoastră la următorul nivel al muncii echipei

Dacă managerul, supervisorul sau conducătorul echipei dumneavoastră ar beneficia zilnic de câte două ore suplimentare – obținute pe seama extinderii responsabilității și autorității echipei – în ce activități noi s-ar putea implica, astfel încât să poată aduce o contribuție mai valoroasă la activitatea grupului, departamentului sau organizației?

Beneficiile echipelor de Nivel Următor

Am văzut felul în care echipele de Nivelul Următor pot avea impact asupra acțiunilor dumneavoastră de zi cu zi la locul de muncă. Am văzut de asemenea felul în care rolurile conducătorilor și membrilor echipei se schimbă într-un astfel de mediu. Acestea sunt modificări importante în modul de funcționare al unei companii. Dar sunt ele justificate? Merită efortul? Obțin într-adevăr rezultate excelente? Să mai examinăm două exemple.



EXEMPLE

Lanțul de magazine

Un lanț de magazine înregistra rate de migrare a angajaților de 140–220% pe an, o cifră normală pentru acest domeniu de activitate. După ce compania a implementat conceptele echipei de Nivel Următor, rata de migrare a angajaților a scăzut la 70%. Din perspectiva companiei, economiile considerabile de timp și cheltuieli cu recrutarea, instruirea personalului nou și întreruperea operațiunilor au meritat cu prisosință efortul.

Angajații au beneficiat de asemenea de pe urma schimbării. În prezent, interviurile de plecare arată că atunci când oamenii decid să părăsească o companie pentru oportunități noi, n-o fac fiindcă ar fi nemulțumiți. Înainte de trecerea la Nivelul Următor, un răspuns tipic era: „mi s-a cerut să-mi vând sufletul pentru o slujbă cu salariu minim“. După trecerea la Nivelul Următor, un răspuns tipic este: „Am avut probabil cea mai bună experiență imaginabilă pentru o primă slujbă. Intenționez să rămân clientul lor

mult timp de acum înainte. "Echipele de Nivel Următor din această companie au creat o forță de muncă mulțumită și loială, iar beneficiile au fost excepționale pentru companie.

Compania de telecomunicații

O companie de telecomunicații a abordat sistemul echipelor de Nivel Următor, și a îngăduit angajaților să evalueze metode de producție, să propună și să implementeze sugestii pentru îmbunătățiri. Echipele au început lent, cu foarte puține sugestii, însă propunerile lor au avut un impact pozitiv. În doi ani, numărul sugestiilor anuale a crescut la peste 5/angajat, ceea ce depășește cu mult media națională anuală de mai puțin de 1/angajat. În plus numărul de idei implementate a crescut repede, depășind 60% din propunerii – o cifră de aproape șase ori mai mare decât media națională pentru propunerii implementate. Sugestiile implementate au economisit companiei sute de mii de dolari. La fel de importantă a fost schimbarea de atitudine a membrilor echipei. Unul dintre ei a spus: „nu contează numele de pe firmă; compania îmi aparține mie și echipei mele, la fel de mult pe cât aparține oricui altcuiva“.

◎ ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Beneficiile trecerii echipei la Nivelul Următor

Utilizând cele două exemple de mai sus pentru a vă inspira, care vi se par a fi potențialele beneficii ale trecerii echipei dumneavoastră la Nivelul Următor? În ce fel activitatea ca echipă de Nivel Următor va sluji companiei sau departamentului? Cu ce l-ar ajuta pe conducătorul echipei? Și, în cele din urmă, care ar fi avantajele dumneavoastră și ale membrilor echipei?

Să ne imaginăm grupul de lucru ca echipă de Nivel Următor

Ați început acum să înțelegeți ce este echipa de Nivelul Următor și de ce este atât de importantă în mediul de afaceri contemporan. Simplu spus, toate domeniile de activitate au devenit prea complexe și dinamice pentru ca indivizii să lucreze singuri sau pentru ca grupurile de lucru tradiționale, care operează cu autoritate limitată, să aibă succes. Dumneavoastră și compania din care faceți parte aveți nevoie de echipe de Nivelul Următor, care dețin autoritatea extinsă de a acționa, de a elibera energiile creative ale oamenilor și de a oferi echipei oportunități de a adăuga valoare companiei.

Echipele de Nivel Următor îi încurajează pe toți să se simtă prețuiți, responsabili și implicați în muncă. Toți participanții se pot mândri fiindcă își folosesc cunoștințele, experiența și motivațiile pentru a obține rezultate excelente de care vor beneficia echipa și compania.

◎ ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Echipa dumneavoastră în prezent

Cum diferă echipele de Nivel Următor de felul în care acționează acum echipa dumneavoastră? De exemplu, în prezent:

- Se simt toți cei din echipă implicați, prețuiți și mândri în calitate de membri ai echipei?
- Echipa are și acceptă autoritatea de a lua decizii legate de sarcinile ei?
- Înțelegeți limitele autorității echipei? Ar putea fi extinsă această autoritate?

- *Echipa știe cum să se organizeze pentru a-și îndeplini activitățile?*
- *Echipa obține cu adevărat rezultate excelente?*

Pregătindu-vă pentru a vă crea propria echipă de Nivel Următor, gândiți-vă la ce am discutat până acum. Probabil că ați sesizat câteva aspecte legate de echipa dumneavoastră și poate că au apărut și unele întrebări. În acest moment ar fi util să vă examinați echipa așa cum este în prezent și să o comparați cu o echipă de Nivel Următor. Alocați-vă câteva minute pentru a dezbate cu echipa următoarele teme de discuție:

Trei etape spre lucrul în echipa de Nivel Următor

ETAPA ÎNTÂI

Deprindeți abilitățile necesare echipei de Nivel Următor

ETAPA A DOUA

Accelerați transformarea într-o echipă de Nivel Următor

ETAPA A TREIA

Stăpâniți deprinderile necesare unei echipe de Nivel Următor

Trecerea de la idee la acțiune

Deși ideea de a vă transforma grupul într-o echipă de Nivel Următor poate fi atrăgătoare, este important să știți că înțelegerea ideii și transpunerea ei în practică sunt două lucruri diferite. Deși reprezintă o provocare, avansarea echipei la Nivelul Următor este cu certitudine posibilă și merită efortul. Echipele de Nivel Următor pot aborda complexitatea

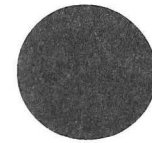
și schimbarea în moduri realmente uimitoare. De asemenea, ele vă pot face să vă simțiți mai implicat și mai prețuit în activitatea profesională.

Rostul cărții este acela de a vă călăuzi în parcurgerea celor trei etape spre echipa de Nivel Următor.

Pe durata acestui drum incitant, veți învăța să utilizați cele trei atribute-cheie ale unei echipe de Nivel Următor:

- Folosirea *difuzării informațiilor* pentru a obține niveluri ridicate de încredere și responsabilitate.
- Folosirea unor *limite bine definite* pentru a crea libertatea de a acționa responsabil.
- Folosirea *capacităților de automanagement* pentru a lua decizii și a obține rezultate excelente.

Drumul acesta vă va schimba *Echipele de Nivel Următor au posibilitatea să depășească limitele, în timp ce grupurile de lucru tradiționale sunt scoase din luptă.* pe dumneavoastră, pe membrii echipei și felul în care conlucrați. Uneori poate fi dificil, dar, folosind această carte drept ghid, vă veți ușura drumul și într-o perioadă relativ scurtă veți fi la Nivelul Următor, întrebându-vă de ce n-ați făcut asta mai devreme. Activitățile într-o echipă de Nivel Următor înlocuiesc egoismul, dependența și controlul cu parteneriat, responsabilitate și implicare. *Când ridicați garduri în jurul oamenilor, vă alegeți cu o.*



Etapa întâi

DEPRINDEȚI ABILITĂȚILE
NECESARE UNEI ECHIBE
DE NIVEL URMĂTOR

DOI

Folosiți informațiile pentru a obține responsabilitate

Cum vă ridicați echipa către Nivelul Următor? Schimbarea începe pe măsură ce învățați și aplicați deprinderile necesare Nivelului Următor. Echipa va porni efectiv la drum când veți învăța, din acest capitol, cum să folosiți informațiile pentru a obține responsabilitate.

Deciziile necesită informații

În orice proces de schimbare trebuie să existe un punct de pornire. Să presupunem că ați fi arhitect și că vi s-a cerut să proiectați o casă pentru o familie. Pentru a vă face o idee despre cum va arăta casa, trebuie să cunoașteți în prealabil unele detalii. Să presupunem însă că nu puteți discuta cu familia despre dorințele și nevoile sale. Trebuie să proiectați casa bazându-vă pe propriile ipoteze.

Oarecum derutat, începeți să proiectați o casă pentru o familie „medie” de patru persoane, locuind într-un climat temperat. Când în cele din urmă vă întâlniți cu familia respectivă, aflați că sunt șapte copii și că locuința va fi într-un sat de coastă din Islanda. Evident, sunteți surprins. Sunteți de asemenea dezamăgit, fiindcă va trebui să refaceți toată munca. V-ați străduit pe cât ați putut, totuși ați irosit două

resurse valoroase: timp și energie, iar locuința pe care ați proiectat-o nu se potrivește familiei.

În condiții normale, înainte de a începe proiectul ați fi pus întrebări de felul:

- Cât de mare este familia?
- Câți copii sunt și ce vârste au?
- Locuiește vreun bunic sau altă persoană împreună cu familia?
- Unde se va construi casa și care este climatul de acolo?
- Ce stil de casă se dorește?
- Are familia nevoi speciale?
- Casa va fi în oraș sau în mediul rural?

Evident, niciodată o casă nu va fi proiectată fără ca arhitectul să aibă toate informațiile relevante. Exemplul acesta a avut scopul de a sublinia *importanța informațiilor în luarea deciziilor bune*.

Cum se asociază el cu echipa și compania dumneavoastră? Să examinăm în continuare o situație reală.

★ EXEMPLU

Echipa de Nivel Următor în acțiune

Echipa de management a unui șantier de construcții a decis să înceapă difuzarea de informații despre indicii productivității ai diferitelor activități către unitățile de lucru. Ratele respective se utilizau pentru estimarea costului construcției și întocmirea bugetului. În trecut, ei fuseseră ținuți secreți, nefiind niciodată divulgați muncitorilor.

Când indicele pentru montarea ranforsărilor metalice a fost comunicat fierarilor-betoniști, aceștia au fost curioși să vadă dacă îl pot depăși. Până au terminat lucrarea, ei redusese 25% din timpul prevăzut pe tona de oțel și-i economisise 25% din suma importantă.

Avem nevoie de informații, indiferent dacă lucrăm într-un birou directorial sau dacă suntem simpli măturători în schimbul de noapte. Operând ca echipă de Nivel Următor, îmbunătățim nivelul de difuzare a informațiilor, deoarece membrii echipei joacă un rol mai important în monitorizarea propriilor activități. Pentru a lua decizii mai bune, oamenii au pur și simplu nevoie de informații mai bune. Dacă informațiile sunt difuzate în mod neîngrădit, este angrenată mai multă putere mentală pentru rezolvarea problemelor și dezvoltarea afacerii.

★ EXEMPLU

Exemple de difuzare a informațiilor la Nivelul Următor

Muncitorii de primă linie din compania Chesebrough Ponds, Inc. examinează în mod regulat inventarele afișate on-line de centrele de distribuție ale companiei și fac ajustări ale termenelor și graficelor proprii de producție.

Lucrătorii de la o mică sucursală Xerox au generat economii anuale de peste 3 milioane de dolari, când au primit informații despre costurile concurenței.

Compania Whole Foods Market, Inc., aflată în creștere dinamică, face cunoscute tuturor membrilor echipelor informații de natură salarială despre toți angajații – inclusiv despre directori.

Pe măsură ce afacerile se modifică, trebuie să se modifice și natura muncii. Relațiile, responsabilitățile și fluxul de informații între management și forța de lucru trebuie să se schimbe pentru a satisface cerințele de performanțe tot mai bune. Trecerea la echipele de Nivel Următor începe prin furnizarea informațiilor necesare pentru ca oamenii să-și poată desfășura activitățile în mod efectiv și eficient. Informațiile sunt absolut esențiale pentru rezolvarea problemelor companiilor.



EXEMPLU

Difuzarea informațiilor și rezolvarea problemelor

Pentru a demonstra puterea informațiilor, în sesiunile de instruire pentru echipele de Nivel Următor se utilizează exercițiul numit „puzzle poligon”. Participanților li se cere să asambleze un puzzle mare, compus din piese de plastic colorat. Puzzle-ul este dificil de asamblat, așa că fiecărui participant i se înmânează un cartonaș cu un indiciu pentru soluție. Pentru cinci minute, participanții împărtășesc verbal indiciile celor de la masa lor. Pentru alte cinci minute, ei împărtășesc indiciile tuturor participanților. Astfel se încurajează comunicarea verbală, ascultarea și difuzarea informațiilor.

În cele din urmă, toți participanții, acționând ca o singură echipă, au la dispoziție alte cinci minute pentru a asambla puzzle-ul. Deși acesta este dificil, aproape întotdeauna va fi asamblat în timpul prevăzut, dacă indiciile sunt împărtășite corect.

Discuția ulterioară exercițiului subliniază aspecte importante legate de însemnătatea informațiilor pentru rezolvarea problemelor și de faptul că toți membrii unei

echipe dețin informații care pot fi esențiale pentru soluționarea problemei. De asemenea, ea relevă obstacolele din calea difuzării informațiilor, care împiedică echipele să ajungă la soluții eficiente.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Evaluarea difuzării informațiilor

în echipa dumneavoastră

Cum ați evalua modul de difuzare a informațiilor în echipa dumneavoastră folosind exemplele de mai sus pentru a vă inspira? Capătă echipa dumneavoastră informații care vă vor ajuta să luați decizii mai bune legate de activitate? Își împărtășesc membrii echipei în mod deschis informații legate de munca lor? Le împărtășesc cu managementul?

Ce informații trebuie difuzate?

Următoarea istorie ilustrează felul în care membrii unei echipe bine informate pot soluționa probleme ce-i derutează până și pe experți.



EXEMPLU

Clubul de sport

Un club de sport exclusivist avea o problemă cu unii membri ai săi care luau acasă șampoanele scumpe care erau puse la dispoziție pentru duș. Președintele clubului analizase diverse opțiuni pentru a rezolva problema, dar nu putuse găsi o soluție care să nu-i ofenseze pe membri.

În cele din urmă, i-a împărtășit dilema sa paznicului de la vestiare, care i-a răspuns: „nu vă mai îngrijați, n-o să se mai întâmple așa ceva“. Președintele l-a privit cu gura căscată și paznicul a continuat: „Foarte simplu, voi lua capacele de la șampoane. Nimeni nu va dori să ia un șampon fără capac.“

Difuzarea informațiilor cere din partea noastră modificarea opiniilor preconceptionale despre ce anume trebuie să știe oamenii. Dacă membrilor echipei li se cere să accepte mai multă responsabilitate pentru rezultatele profesionale, atunci trebuie să li se ofere și mai multe resurse pentru a putea îmbunătăți rezultatele respective.

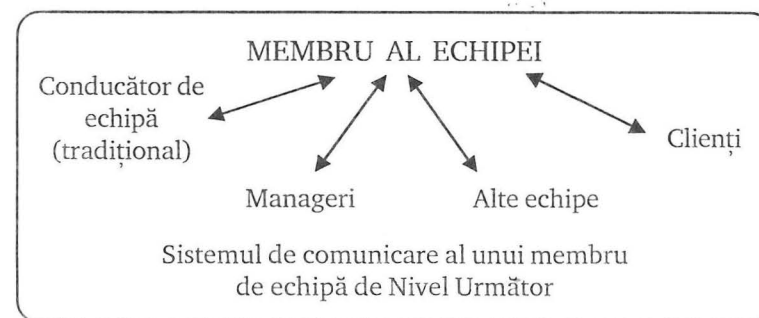
În trecut informațiile erau păzite și ținute în secret la niveluri diferite ale companiei, fiecare nivel presupunând că dezvăluirea informațiilor pe care le deține poate duce la compromiterea lor. Informațiile erau privite ca însemnând putere și deținătorii lor erau considerați oameni mai puternici.

Însă, așa cum sugerează exemplele de mai sus, puterea crește de fapt pe măsură ce în procesele de gândire ale companiei sunt incluse mai multe persoane. Fierar-betonistii și-au sporit productivitatea după ce au avut un reper, iar paznicul vestiarelor a găsit o soluție după ce a aflat problema.

Difuzarea informațiilor la locul de muncă este pur și simplu procesul de comunicare între oameni care au aceleași obiective. Cu alte cuvinte, indivizii care au obiective comune trebuie să se ajute reciproc, cumulând cele mai bune informații disponibile.

În trecut comunicarea se desfășura între echipă și conducătorul sau supervisorul ei. În cadrul echipei de Nivel

Următor, comunicarea se extinde și include alte echipe, manageri și clienți.



În trecut informațiile care li se împărtășeau angajaților din prima linie erau în general exclusiv cele necesare derulării activităților. Angajaților din prima linie nu li se cerea să ia decizii și astfel nu aveau nevoie de multe informații. Echipele de Nivel Următor li se cere să ia și să implementeze decizii, așa că sunt necesare informații mai multe și mai variate.

Într-o echipă de Nivel Următor, posibilele informații difuzate sunt:

- Indicatorii de producție și indicii de calitate anticipați și reali.
- Reacțiile clienților, pozitive și negative.
- Nivelul de performanță al concurenței.
- Performanțele financiare ale companiei.
- Problemele specifice ale companiei.
- Reacții privind rezultatele de ansamblu ale echipei.
- Situația la nivel de ramură.

Membrii echipelor de Nivel Următor primesc de asemenea informații ce trebuie difuzate pentru a fi de folos în luarea unor decizii mai bune, ca:

- Ce e și ce nu e în avantajul echipei.
- Idei pentru îmbunătățirea activității în vederea sporirii productivității.
- Sugestii pentru condiții de muncă mai bune, care să ducă la rezultate mai bune.
- Idei pentru îmbunătățirea calității.
- Sugestii pentru instruirea necesară.



EXEMPLU

Informațiile deschid calea spre un proces de producție îmbunătățit

O echipă de lucrători dintr-o fabrică de piese auto ștanța componente cu o presă de opt sute de tone. Când matrița de ștanțare trebuia schimbată pentru alt reper, mașina ieșea din fluxul de producție, astfel că nu mai producea profit pentru companie. Cu toate eforturile lucrătorilor, timpul mediu de schimbare a matriței era de două ore și jumătate.

Într-o zi un manager a menționat că ștanțatorii din alte țări schimbau matrițele la prese de aceleași dimensiuni în numai zece minute. La început, echipa nu l-a crezut. Pur și simplu părea imposibil.

După ce informația le-a fost însă confirmată, ștanțatorii au decis să afle mai multe despre felul în care ar putea reduce timpul de schimbare. Au examinat permanent problema, analizând tehnici noi și folosind brainstormingul. Unii erau sceptici și nu credeau că schimbarea matriței s-ar putea face în mai puțin de o oră; totuși, puțin câte puțin, ei au redus timpul respectiv.

După un an de la începerea acestui proiect, timpul de schimbare al matriței se redusese la cinci minute! Mulțumită economiei uriașe de timp, ștanțatorii au crescut producția presei cu opt sute de ore/an și profiturile companiei cu 4 milioane de dolari/an – totul pentru că au căpătat informații noi pe baza cărora au putut acționa. În acest exemplu, informația excelentă a produs un rezultat excelent.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Informațiile care trebuie difuzate

Utilizând exemplele de mai sus despre difuzarea informațiilor, vă puteți gândi la informații pe care le-ați putea furniza membrilor echipei și care ar putea s-o ajute să lucreze mai bine? Există informații pe care ați dori să le primiți și care v-ar ajuta să vă îmbunătățiți activitatea? V-ați gândit la o idee care ar putea îmbunătăți fie mediul de afaceri, fie unul dintre procesele de muncă?

Încrederea

De câte ori furnizăm o informație cuiva, creăm un acord implicit de încredere. Avem încredere că persoana respectivă va folosi în mod responsabil informația primită.

În plus, când furnizăm informații – mai ales de natura celor confidențiale –, destinatarul primește un mesaj puternic. Acest mesaj nerostit afirmă că îl prețuiți și că aveți încredere că va acționa cu responsabilitate.

Reciproc, când refuzăm să împărtășim informații delicate cuiva, putem expedia mesajul opus: că nu se poate avea încredere în persoana respectivă. Așa ceva afectează

în mod sever relația de muncă și, în cele din urmă, oportunitățile pentru îmbunătățirea activității.

Difuzarea
informațiilor
sporește încrederea
și favorizează
stabilirea de relații
productive.

Echipele de Nivel Următor devin puternice pentru că informațiile sunt împărtășite în mod deschis, într-o atmosferă de încredere și respect. Membrii echipei știu că sunt protejați de legătura de încredere care există între ei, așa că se simt mai liberi să ofere informații confidențiale, dar care sunt importante pentru succesul echipei.

Necesitatea de a ne schimba părerile despre informație

Părerile pe care ni le formăm despre muncă sunt bine fixate în gândirea noastră. În cele din urmă, aceste opinii devin factori stimulatori în activitatea profesională. În sistemul tradițional, am învățat că informațiile despre o companie și sistemele ei circulau strict pe diferite niveluri și erau difuzate fragmentat, în funcție de necesități.

Mediul echipelor de Nivel Următor răstoarnă complet vechea concepție. Informațiile despre companie și sistemele ei sunt furnizate deschis, astfel că se pot îndrepta în mod firesc spre locurile unde este nevoie de ele.

Uneori informațiile de natură confidențială ale unei companii trebuie ținute secret. Totuși mare parte din informațiile care în trecut erau controlate pot și ar trebui să fie furnizate întregului personal. De exemplu, informațiile despre starea financiară a companiei sunt rareori discutate, deși în majoritate pot fi găsite în raportul anual către acționari.

Difuzarea acestor informații la nivelul unităților de lucru, departamentelor sau grupurilor de lucru are sens pentru membrii echipei, deoarece ei pot vedea felul în care activitatea lor zilnică contribuie la aceste rezultate și acționează apoi în moduri noi pentru a aduce îmbunătățiri.

Difuzând informații, veți declanșa un proces care va consolida încrederea. În cele din urmă, veți crea relații de lucru mai puternice și mai productive, dar și performanțe mai bune pentru echipă.

Nu există bucurie în a avea fără să împarți.

ERASM DIN ROTTERDAM

Stabiliți limite clare, pentru a concentra activitatea

Când începeți să operați ca echipă de Nivel Următor, este posibil să nu înțelegeți libertatea asociată noilor responsabilități și noii autorități. Ce puteți și ce nu puteți face? Aici se observă valoarea limitelor, deoarece ele vă ajută să vă definiți limpede autoritatea, să luați decizii bune și să întreprindeți acțiuni independente.

Ce este o limită?

Limita este o linie de graniță sau de demarcație. Este o frontieră care definește un teritoriu. De exemplu, linia care ne desparte proprietatea de cea a vecinului este o limită pe care știm că nu trebuie s-o încălcăm atunci când plantăm arbori și flori. Deoarece această graniță este clar definită, putem lua decizii pe proprietatea noastră fără să ne temem că „ne depășim limitele“.

Când o graniță nu este clar definită, trebuie să încercăm să decidem singuri unde ne aflăm, iar istoria abundă în exemple despre oameni care au avut probleme din cauza unor granițe neclare.

Acțiunile independente necesită limite, pentru ca oamenii să se poată orienta și să se miște liber, fără să se teamă de

sanctiuni. Scopul limitelor într-o echipă de Nivel Următor nu este acela de a restricționa acțiunile, ci mai degrabă de a crea responsabilitate și libertate de acțiune. Sistemul vechi îngusta limitele, pe când Nivelul Următor le lărgeste.

În capitolul 1 aminteam de supervizorul care și-a avansat echipa la Nivelul Următor și le-a îngăduit membrilor ei să facă singuri achiziții legate de activitatea lor. El a definit acea nouă autoritate, stabilind o limită de cheltuieli de 100 \$, care ulterior a crescut, pe măsură ce toți s-au obișnuit cu noua autoritate.

În exemplul respectiv, *limita* a fost definită de o acțiune (achiziția făcută fără aprobarea supervizorului) și o indicație (limita de achiziție de 100 \$). Noua libertate de achiziție a înlăturat restricția impusă de greoiul proces anterior de aprobare, iar limita de achiziție de 100 \$ i-a ajutat pe membrii echipei să-și înțeleagă autoritatea în noul proces.

Într-o cultură tradițională, rolul individului este de a îndeplini o sarcină. Oamenii au nevoie de o direcție clară pentru a putea acționa cu libertate și responsabilitate, mai ales la primii pași ai trecerii către echipa de Nivel Următor. Li se cere să-și asume o responsabilitate mai mare pentru succesul companiei, dar în majoritatea cazurilor nu este clar ce înseamnă asta. Tot așa cum au nevoie de instrucțiuni specifice când încep o slujbă nouă, ei vor avea nevoie de linii directoare clare pentru a lua decizii când operează la Nivelul Următor.

Într-o echipă de Nivel Următor, rolul lui este de a-și asuma un rezultat și, astfel, de a întreprinde acțiunile necesare pentru obținerea acestuia.

Limitele clarifică rolurile

Dintotdeauna oamenii au mers la muncă pentru a îndeplini sarcini ce le fuseseră repartizate. În esență, li se cerea să execute ceea ce li se spunea. În ultimii douăzeci și cinci de ani însă „sarcinile” au evoluat mult. Odata cu tendința introducerii participării la locul de muncă, angajaților li s-a cerut să devină mai direct implicați în îmbunătățirea proceselor.

Echipele de Nivel Următor duc această implicare la alt nivel, prin transferarea spre prima linie a autorității și responsabilității sporite pentru decizii. Deocamdată, efectul acestei schimbări n-a fost pe deplin apreciat și de aceea companiile care încearcă să treacă la echipe de Nivel Următor au uneori parte de reculuri. De prea multe ori managerii cred că oamenii își vor asuma în mod automat responsabilitatea, dar o asemenea schimbare presupune modificarea concepțiilor, atât pentru angajați, cât și pentru manageri. Esențial pentru succes este să-i ajutați pe toți să-și înțeleagă în mod clar rolurile. Cum ar trebui să acționeze un manager sau un supervizor când lucrează cu echipe de Nivel Următor? Cum ar trebui să acționeze membrii echipelor? Când ar trebui ca un membru al echipei să ia o decizie și când ar trebui ca decizia respectivă să fie lăsată în seama unei autorități? Acestea sunt doar unele dintre întrebările ce apar pe parcursul drumului spre construirea echipelor de Nivel Următor.

Oamenii au nevoie de răspunsuri, iar limitele joacă aici un rol important, întrucât ajută la definirea sarcinilor, comportamentelor și rolurilor. Ele sunt esențiale în a asigura răspunsuri pentru asemenea întrebări.



EXEMPLU

Limitele asigură o direcție clară

Într-o companie de servicii financiare, directorii executivi și un grup de manageri de nivel mediu și-au definit așteptările inițiale, enumerând sarcini specifice pe care grupurile de lucru din companie trebuiau să le poată efectua pe măsură ce avansau spre statutul de echipe de Nivel Următor. Intenția era de a schița o imagine a felului în care vor arăta echipele în viitor. Pentru a întocmi această listă, ei au discutat întrebarea: „Ce anume doriți să facă echipele în viitor, din ceea ce nu fac în prezent?”. Lista întocmită cuprindea următoarele:

Echipa

- Să ia majoritatea deciziilor zilnice, de exemplu repartizarea sarcinilor, rotirea posturilor, programarea concediilor etc.
- Să își stabilească planificarea și termenele lucrărilor.
- Să se ocupe de sarcini administrative de rutină efectuate anterior de supervizori.
- Să își conducă propriile audituri de calitate.
- Să își stabilească propriile standarde de performanță și să își compare rezultatele cu standardele respective.
- Să elaboreze obiective aliniate cu obiectivele companiei.
- Să își determine propriul necesar de instruire.
- Să identifice căi de îmbunătățire a proceselor de muncă.
- Să asigure instrumentele și materialele necesare.
- Să își asume responsabilitatea pentru aranjarea și întreținerea spațiului de lucru.
- Să realizeze evaluări riguroase, în concordanță cu propriul său set de standarde de performanță.

Lista a oferit direcții clare pentru noile echipe de lucru și le-a îngăduit să elaboreze o strategie de dezvoltare.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Limite și roluri

Gândiți-vă pentru o clipă la limite. În activitatea dumneavoastră, cunoașteți clar ce puteți și ce nu puteți face? Cum vă pot oferi limitele mai multă libertate? Care limite ar putea fi mai bine definite pentru ca activitatea să vă fie mai concentrată și mai productivă?

Limitele încurajează creativitatea și dorința de a explora

Un studiu de cercetare demonstrează un aspect interesant al limitelor. Un grup de copii a fost dus pe un câmp și lăsat să se joace. Copiii au rămas laolaltă și niciunul nu s-a aventurat departe de grup. Cercetătorii i-au dus după aceea într-o zonă împrejmuțată cu un gard și copiii au utilizat întregul spațiu, explorând colțșoarele cele mai îndepărtate ale terenului de joacă.

Dacă utilizăm acest exemplu pentru a-l asocia comportamentului companiei, putem descoperi unele similitudini. Când oamenii sunt nesiguri în privința limitelor, ei tind să stea „laolaltă” în siguranța lumii sau a spațiului de muncă pe care îl cunosc, a structurii și regulilor sale familiare. Însă prind curaj dacă li se trasează limite clar definite.

Poate cel mai bun exemplu al acestui principiu este demonstrat în mod repetat de activitatea echipelor înființate pentru a soluționa probleme. Când într-o companie există o problemă, oamenii se vor plânge în legătură cu ea, crezând că au prea puțină autoritate pentru a interveni asupra ei. Când managementul formează o echipă care să abordeze chestiunea, membrilor echipei li se oferă limite bine definite,

ca timp, bani și resurse, iar din partea lor se așteaptă să acționeze liber în interiorul limitelor respective.



EXEMPLE

Limitele favorizează salturile calitative

O echipă din domeniul construcției de echipamente agricole a reproiectat complet și în timp record principalul produs al companiei, un tractor, după ce i s-a îngăduit să ocolească toate procedurile administrative și de politică internă care încetineau procesul în trecut.

Vânzările tractorului se redusese masiv în ultimii ani, dar reproiectarea sa completă prin procedura normală din companie ar fi durat prea mult. De aceea managementul a selectat o echipă de oameni din toată compania și le-a repartizat sarcina reproiectării în timp record. În acest scop ei au căpătat autoritatea de a ocoli procese și proceduri foarte vechi. Rezultatul a fost un tractor nou, conceput în aproximativ o treime din timpul normal de proiectare. Mai important însă, utilajul respectiv a constituit un succes pe piață, aducând încasările și profiturile atât de așteptate.

Limite și progres

Altă echipă dintr-o companie de distribuție a energiei electrice a cercetat și rezolvat o problemă importantă legată de schimburile de lucru, care de ani de zile reducea productivitatea și-i irita pe angajați și familiile lor.

Frustrat de plângerile constante cu privire la programul turelor operatorilor din centrala atomo-electrică, vicepreședintele diviziei a înființat o echipă formată din operatori care să rezolve chestiunea. Pentru a găsi soluția cea mai bună, el a acordat echipei un mare grad de libertate în cercetarea subiectului.

După șase luni de studiere a problemei, echipa a recomandat un program nou, bazat pe schimburi de lucru de câte douăsprezece ore. Vicepreședintele a fost încântat de recomandare, totuși echipa trebuia să convingă Comisia de Reglementări Nucleare, care era îngrijorată în privința duratei mari a turei și a posibilității ca operatorii să adoarmă în timpul programului.

Echipa de operatori era însă bine pregătită și a fost în stare să convingă comisia că noul program avea de fapt să le îmbunătățească energia, atenția și vigilența față de sarcini. Noul program de ture a fost aprobat. Comisia a fost atât de impresionată de cercetarea și recomandările echipei, încât a solicitat-o să susțină prezentarea respectivă și în alte centrale.

În ambele cazuri, salturile calitative au fost posibile fiindcă limitele (în principal procedurile și regulamentele interioare) care restricționaseră anterior creativitatea și acțiunea au fost înlăturate și înlocuite de limite ce îngăduiau mai multă libertate (obiective și resurse clare). Oamenilor li s-a îngăduit să se comporte și să acționeze în moduri care fuseseră interzise potrivit politicilor tradiționale, dar care sunt încurajate la echipele de Nivel Următor.

Vestea bună a fost realizarea unor salturi calitative importante, care au îmbunătățit vizibil activitatea companiilor. Vestea mai puțin bună a fost – și rămâne – persistența unor restricții impuse creativității și inovației. Procedurile și politicile administrative sunt atât de înrădăcinate în sistemele de muncă, încât este necesară o modificare importantă a mentalității noastre pentru a le ajusta, modifica sau

Limitele care

restricționează sau

inhibă seamănă cu

sărma ghimpată.

Limitele care

îngăduie libertatea

seamănă cu elasticele.

elimina. Însă când modificarea este realizată, se pot obține rezultate importante.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Limite și studierea atitudinilor în fața lor

Cum reacționează oamenii din compania dumneavoastră când li se cere să-și asume mai multă răspundere, ținând seama de tipurile de limite (politici și proceduri) care există în prezent în companie? Cum credeți că vor răspunde ei, dacă li se vor oferi limite clare (obiective și resurse) în interiorul cărora să întreprindă acțiuni responsabile pentru a obține rezultatele dorite? De ce ar reacționa așa?

Limitele: o precauție

Un motiv principal pentru construirea echipei de Nivel Următor îl constituie crearea libertății de acțiune. Iată de ce, în această primă etapă a procesului de schimbare, trebuie definite limite permissive, dar nu atât de largi încât oamenii să fie inhibați să acționeze.

La începutul drumului spre Nivelul Următor, este mai bine să „greșiți” în direcția unor limite mai restrictive, care creează un câmp de joacă mic. Este mai ușor a lărgi o limită și a îngădui mai multă libertate, decât a o restrânge brusc, fiindcă oamenii au fost depășiți de amploarea responsabilității. Va fi de asemenea dificil să identificați de la început toate limitele și de aceea toți trebuie să înțeleagă perfect că drumul spre Nivelul Următor înseamnă o permanentă evoluție. Va trebui să vă adaptați treptat procesului.



EXEMPLE

Stabilirea unor limite utile

Iată un exemplu al felului în care limitele excesiv de restrictive pot inhiba progresul. Într-o fabrică de medicamente, o echipă de lucru autonomă, cu o vechime de trei ani, realizase progrese importante în îmbunătățirea procesului său de muncă și avansa cu un ritm care depășea restul companiei. Când a fost necesar ca membrii echipei să comande un utilaj pentru îmbunătățirea unui proces, ei s-au confruntat cu o politică de achiziții (constrângere) care i-a încetinit considerabil. Politica greoaie a frustrat echipa și a constituit un motiv solid de pierdere a motivației.

Limite care nu funcționează

Iată încă un caz care ilustrează impasul stabilirii unor limite prea largi. Președintele unui post de televiziune a dorit trecerea rapidă la un sistem de lucru bazat pe echipe. El a creat imediat echipe și le-a cerut să stabilească obiective pentru domeniile lor de activitate, pentru care să se consulte cu el și cu ceilalți membri ai echipei de management. După ce a așteptat două săptămâni, a aflat cu dezamăgire că nicio echipă nu stabilise niciun obiectiv. Când au fost întrebați, unii oameni au mărturisit că pur și simplu nu știau de unde să înceapă – se simțiseră copleșiți de amploarea sarcinii lor. Alții au raportat că se temeau să stabilească obiective prea ambițioase, întrucât știau că echipa de management obișnuia să-i sancționeze pe cei care nu-și atingeau obiectivele. Plecând de la reacțiile din trecut ale managementului și de la lipsa de cunoștințe privind felul în care să procedeze, echipele au optat să nu întreprindă nimic.

*La nivel individual, a fi autonom înseamnă
a te testa și a-ți cunoaște propriile limite —
de exemplu, a ști unde poți acționa
și unde trebuie să te oprești.*

JILL JANOV



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Transformarea restricțiilor în linii directoare

Întrebați-vă ce anume vă oprește să obțineți un randament maxim al activității! Care dintre sistemele și procedurile companiei au tendința de a vă frâna? Cum ar putea fi ele modificate, fără a merge prea departe și prea repede? Ce tipuri de limite noi v-ar putea elibera și ajuta să întreprindeți acțiuni concentrate?



EXEMPLU

Limite și koi

Printre favoriții colecționarilor de pești se numără crapul japonez, cunoscut sub numele de „koi”.

Fascinant la koi este faptul că dacă-l ții într-un acvariu mic, va crește doar până la cinci-șase centimetri lungime. Dacă însă îl veți pune într-un acvariu mai mare, ori într-un bazin, poate să ajungă la douăzeci-douăzeci și cinci de centimetri.

Dacă este pus într-un iaz, koi poate ajunge până la jumătate de metru lungime; iar când este lăsat într-un lac unde poate să crească considerabil, ajunge chiar până la un metru lungime! Mărimea peștelui este direct proporțională cu mediul său.

Metafora aceasta se potrivește pentru echipele de Nivel Următor; deoarece „mărimea” oamenilor este de asemenea proporțională cu mediul lor. Când le îngăduiți oamenilor „să înoate într-un bazin mai mare”, ei progresează în ceea ce privește competența, caracterul și devotamentul.

Responsabilizarea oamenilor pentru a „înota în ape întinse” este esența culturii de Nivel Următor. Precum koi, oamenii cresc când contextul le-o permite.

*Nu uitați: limitele trebuie să indice oamenilor
ce pot face ei, nu ce nu pot face.*

WILLIAM J. GRAHAM

PATRU

Acționați ca o echipă pentru a promova implicarea comună

Este timpul ca grupul dumneavoastră să înceapă să lucreze ca o echipă adevărată, în sensul implicării comune.

Mișcarea spre calitate din anii '80 a introdus utilizarea largă a implicării angajaților. Oamenii de la toate nivelurile companiilor, mai cu seamă cei din prima linie, au devenit preocupați pentru îmbunătățirea companiei lor. Una dintre primele metode prin care s-a încercat maximizarea acestei implicări a fost organizarea în echipe. Se dovedise în mod repetat că o colaborare în cadrul echipei ducea la rezolvări rapide ale problemelor și la inovări, astfel că echipele au fost înființate ca modalitate de a obține rezultate excelente. Folosirea lor a continuat să se extindă.



EXEMPLU

Puterea echipei

În 1983, o echipă de management dintr-o companie mare se confrunta cu o problemă serioasă de trafic pe drumul care ducea spre sediul companiei. Șoseaua străbătea șase

kilometri de rezervație naturală, astfel că nu putea fi lărgită fără un impact serios asupra mediului. În fiecare dimineață, coloana de automobile care mergea spre sediu se întindea pe toată lungimea de șase kilometri a șoselei, adăugând încă o oră la timpul necesar navetei. În timp, această situație a cauzat reducerea însemnată a productivității.

Cu trei ani în urmă, echipa de management angajase consultanți de trafic pentru a rezolva problema. Activitatea lor se concentrase spre viitoarea lărgire a șoselei și soluția păruse promițătoare, însă tentativele de a găsi rezolvări în termen scurt eșuaseră lamentabil.

Ca ultimă măsură, managementul a decis să înființeze o echipă formată din membri ai companiei care să caute soluții rapide. Echipa din zece persoane cuprindea ingineri, funcționari, muncitori și reprezentanți sindicali și s-a reunit de două ori pe săptămână timp de o lună, după care a formulat o serie de recomandări, care au îmbunătățit în cele din urmă circulația de la și spre locul de muncă.

Simplitatea recomandărilor a surprins managementul. De exemplu, echipa a sugerat interzicerea livrărilor cu camioanele între orele 6:00 și 21:00. Întrucât multe livrări se făceau în intervalul respectiv, recomandarea aceasta a înlăturat imediat o parte din traficul lent și greoi care aglomera șoseaua. Și alte recomandări au contribuit la diminuarea problemei iar rezultatul a fost îmbunătățirea aproape instantanee a fluxului traficului.

Inițial, membrii echipei de management se îndoiseră că noua echipă ar putea soluționa problema; la urma urmelor, experții o studiaseră timp de trei ani. Însă recurgând la proprii lor oameni, ei au găsit o soluție. Au apelat la esența adevăratei implicări și a muncii în echipă.

Dacă li se acordă libertatea de a apela la brainstorming și de a experimenta, oamenii inovează permanent, iar când colaborează în cadrul unei echipe, ideile inovatoare se multiplică și duc la rezultate impresionante. Practica utilizării

echipelor s-a extins la locul de muncă pe măsură ce afacerile impuneau mai multă flexibilitate, decizii prompte și inovare rapidă. Echipele fac parte din tendința spre o colaborare sporită la locul de muncă, ca răspuns la complexitatea crescândă și dinamismul solicitărilor profesionale. Metoda echipei oferă rezultate pozitive de peste două decenii.

Cea mai bună metodă de a depăși obstacole este metoda echipei

COLIN L. POWELL



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Echipe de succes

Amintiți-vă o echipă din care ați făcut parte cândva, care considerați că a avut succes și v-a adus mari satisfacții. Care erau caracteristicile ei? Ce anume o făcea să aibă succes?

Echipele de Nivel Următor și grupurile de lucru

Din păcate, puțini dintre noi au fost învățați de mici să utilizeze principiile echipei în scopul realizării sarcinilor. Atât instituțiile de învățământ, cât și locurile de muncă au pus accent pe realizarea individuală și au creat un sistem în care puțini apreciază necesitatea de a colabora și munca concretă în echipă.

Structura tradițională de muncă presupune luarea centralizată a deciziilor, informații și directive de lucru care coboară succesiv prin nivelurile de management. În acest sistem, grupurile de lucru îndeplinesc deciziile și directivele

managerilor și își exercită prea rar capacitatea de a gândi flexibil, nerestricționat.

În noua structură, echipele de Nivel Următor îndeplinesc sarcinile în mod similar cu grupurile de lucru, dar exercită o mai mare autoritate nerestricționată atunci când iau decizii legate de felul în care operează ele și în care își desfășoară activitatea. Aceste echipe devin parteneri cu managementul în crearea de procese de muncă foarte eficiente, care duc la rezultate excelente.

Chiar dacă aparențele pot înșela, între un grup de lucru și o echipă de Nivel Următor există diferențe fundamentale pe care le vom studia în continuare.

Grupul de lucru

Grupul de lucru a fost conceput pentru a realiza activitățile prin intermediul unui supervisor. Fiecare membru al grupului primește o sarcină din partea supervisorului și răspunde pentru încheierea ei cu succes.

Într-un sistem bazat pe grupuri de lucru, centrul activității este supervisorul. El stabilește obiectivele, planifică activitatea, controlează fluxul de lucru, controlează personalul, evaluează performanțele individuale și de grup, ia decizii în numele grupului, rezolvă conflicte și conduce ședințe. În cazul extrem, membrii grupului fac exclusiv ceea ce le spune supervisorul, limitând astfel utilizarea cunoștințelor, experienței și motivațiilor lor. Rezultatele obținute tind de asemenea să fie limitate.

Implicarea angajaților și dorința
pentru o eficiență mai mare

În timpul mișcării pentru calitate din anii '80, managerii au descoperit că implicarea angajaților din prima linie în

rezolvarea problemelor genera un spectru mai larg de soluții. Nevoia crescută de inovații cerea concentrarea tot mai multor minți asupra problemelor companiei. Rezolvarea problemelor în grup a devenit o practică ca răspuns la această necesitate.

Pe măsură ce capacitățile de soluționare a problemelor demonstrate de grup au fost mai larg utilizate, s-a constatat că angajații de prima linie erau capabili de o mai mare autoritate și responsabilitate. Grupurile de lucru au evoluat în unități autonome, care și-au asumat un control sporit al activităților zilnice și mai multă responsabilitate pentru rezultate. Când echipele erau complet autonome, ele își planificau activitățile proprii și stabileau termene, repartizau sarcini membrilor lor, inițiau îmbunătățiri ale proceselor de muncă, stabileau obiective, derulau controale de calitate, luau decizii privind angajarea de personal, stabileau standarde de lucru, evaluau performanțele membrilor și multe altele.

Pentru a avea succes, membrii acestui tip nou de grup de lucru trebuiau să se bazeze mai mult pe talentele și capacitățile fiecăruia, să comunice mai deschis și să dezvolte o independență superioară. În anii '90, când companiile au început să reducă nivelurile de management pentru o mai mare eficiență, o mai bună utilizare a tehnologiei și ca reacție față de provocările generale, a apărut o nevoie chiar mai mare de echipe eficiente.

Echipa de Nivel Următor

În condițiile mediului de afaceri contemporan, dinamic și foarte complex, echipa de lucru trebuie să evolueze din nou pentru a deveni o foarte eficientă echipă de Nivel Următor. În prezent este necesar să se stabilească un parteneriat

real între echipă și companie, bazat pe difuzarea extinsă de informații și pe limite mai largi de autoritate care permit echipelor mai multă libertate de acțiune. Într-o echipă de Nivel Următor, membrii își asumă răspunderea pentru dezvoltarea lor permanentă și pentru îmbunătățirea proceselor de lucru. Ei înțeleg că organizația din care fac parte are succes sau eșuează în funcție de eficiența cu care acționează ei și conducătorii lor. Echipele de Nivel Următor operează ca părți integrante ale companiilor, utilizând în mod complet cunoștințele, experiența și motivațiile membrilor lor pentru a avea un impact puternic și eficace asupra echipelor și rezultatelor companiilor.

Problemele formării unei echipe de Nivel Următor

Echipele noi – uneori chiar și cele mature – se dezvoltă anevoios. În scurt timp apar în prim-plan probleme legate de modul de lucru și de relațiile dintre membrii echipei.

Un articol apărut în revista *Business Week* a tratat problema etapelor parcurse de Departamentul Educațional din Los Angeles pentru a-și revizui procesul de predare și pentru a introduce conceptul de echipă. În articolul respectiv apărea un comentariu care oferea un indiciu despre motivul pentru care avem dificultăți cu lucrul în echipă.

Adjunctul superintendentului departamental declara: „În lumea afacerilor, împărțirea responsabilității pentru un proiect se numește «muncă în echipă». În clasele de școală, felul în care predăm noi în prezent se numește «înzătorie».”¹

Majoritatea oamenilor din orice loc de muncă au fost educați într-un sistem de învățământ care recompensa rezultatele individuale. Când au intrat într-un mediu de

muncă, comportamentele pe care le deprinseseră au fost consolidate de un sistem similar de recompense individuale, ca promovări, creșteri salariale etc. Prea puțină importanță s-a acordat colaborării și muncii în echipă.

Sistemul acesta a dus la comportamente care se concentrau asupra individului și a realizărilor sale personale. Când a fost introdus conceptul de echipă în structura companiei, au fost necesare alte comportamente și aptitudini. O asemenea schimbare aduce cu ea dificultăți și disconfort.

Imaginați-vă că unui cântăreț care a cântat numai solo toată cariera sa i s-ar cere să cânte într-un cvartet. El trebuie să învețe tehnici noi, să se armonizeze cu ceilalți, să le respecte necesitățile și să comunice foarte mult. Este necesar un set diferit de abilități, care pot genera inițial sentimente de inadecvare, insecuritate și, uneori, incompetență. Disconfortul care le însoțește este absolut real.

În situațiile de cooperare, alții depind de succesul dumneavoastră. În situațiile de concurență, alții speră să vă vadă eșuând.

CHARLES DYGERT

Utilizarea eficientă a deosebirilor dintre noi

Puterea oricărei echipe stă în diversitatea talentelor, capacităților, valorilor și personalităților membrilor săi. Totuși aceleași calități care-i creează puterea îi alimentează și problemele.

De exemplu, personalitatea care-i îngăduie unui individ să elaboreze idei ce duc la salturi calitative și cea care-i

îngăduie altui individ să transforme ideile acelea în realități practice (la fel de importante pentru echipă) sunt adesea aceleași care cauzează dezacorduri și conflicte între cei doi indivizi. O persoană practică, aplecată spre detalii, poate fi frecvent iritată de imaginația lipsită de pragmatism a persoanei cu idei. Iar persoana cu idei se poate simți ținută pe loc de nevoia pentru analiză și detalii a persoanei practice.

Deoarece nu am fost educați pentru a înțelege colaborarea, sentimentele ne vor împiedica de obicei să surprindem beneficiile deosebirilor dintre noi, iar aceasta poate fi o sursă importantă și permanentă de probleme pentru echipă.

🎯 ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Problemele echipei

Din experiența dobândită lucrând cu diverse echipe, ce probleme credeți că le-au împiedicat pe acestea să dea tot ce aveau mai bun în ele? Ce probleme vă împiedică în prezent echipa să ajungă la Nivelul Următor? Utilizați în mod eficient deosebirile dintre membrii echipei?

Modul cel mai rapid de a stărni o văpăie este să confrunțați două opinii diferite.

ANONIM

Elemente de bază ale echipei: cele patru întrebări la care trebuie să răspundă o echipă de Nivel Următor

Aproape o sută de ani de cercetări întreprinse asupra echipelor au arătat că toate echipele de mare succes au în comun patru elemente principale. Pentru a vă dezvolta corespunzător echipa de Nivel Următor și pentru a o menține pe drumul ei, trebuie să răspundeți la patru întrebări:

1. Avem un scop sau o misiune comună?
2. Am căzut de acord asupra procedurilor de operare?
3. Avem principii comune de operare?
4. Înțelegem și apreciem rolurile diferite ale membrilor echipei?

Să le examinăm pe toate în detaliu.

Misiunea echipei

Majoritatea echipelor care eșuează o fac deoarece membrii lor nu înțeleg sau nu respectă misiunea. Misiunea este ceea ce face echipa, țelul existenței sale. Echipele noi sau cele cu probleme trebuie să definească în mod clar ce au de făcut, pentru a-și satisface toți membrii. Cu cât misiunea este definită mai limpede, cu atât mai capabili vor fi membrii echipei să întreprindă acțiunile adecvate pentru a o realiza.

În general este recunoscut că motivul pentru care NASA a fost atât de eficientă în construirea unei agenții spațiale de clasă mondială în anii '60 a fost limpezimea ca de cristal a misiunii ei pentru toate miile de persoane implicate. Misiunea, așa cum a fost enunțată de președintele Kennedy, a fost: „Coborârea unui om pe Lună înainte de sfârșitul deceniului“.

Procedurile de operare

O procedură de operare oferă echipei un plan privind felul în care va opera pentru a-și îndeplini sarcina. Ea precizează echipei felul în care vor fi luate deciziile ce sunt asociate unor probleme importante. De fapt echipa poate avea mai multe proceduri de operare pentru realizarea diferitelor sarcini. Pentru a fi eficientă, o echipă trebuie să aibă proceduri de operare clare și acceptate. Exemple de proceduri de operare ale echipei sunt:

- Etapele fabricării unui produs.
- Etapele abordării reclamației unui client.
- Modul de rezolvare a unui conflict între membrii echipei.
- Modul de programare a concediilor.

Principiile de operare

Principiile de operare stabilesc felul în care membrii echipei vor lucra împreună și mai ales felul în care se vor trata reciproc. Echipele se confruntă frecvent cu probleme legate de relațiile interumane ale activităților, deoarece membrii lor nu împărtășesc opinii similare privind felul în care doresc să lucreze împreună. Principiile de operare sunt linii directoare care-i ajută să pună în acțiune convingerile pe care le au față de munca în comun. De exemplu, regulamentul de funcționare al unei echipe ar putea suna astfel:

- Membrii echipei se vor trata permanent cu respect și demnitate.
- Membrii echipei vor avea răspundere egală pentru rezultatele echipei.
- Membrii echipei se vor respecta reciproc, sosind la timp pentru ședințe, evitând limbajul necorespunzător și acceptând divergențele de opinii.
- Membrii echipei se vor distra pe cât de mult este posibil.

Rolurile membrilor echipei

Membrii unei echipe joacă în cadrul acesteia atât roluri oficiale, cât și neoficiale. De obicei rolurile oficiale sunt definite de responsabilitățile profesionale: electrician, instalator, ucenic, funcționar, contabil, planificator, dispecer, conducător de echipă și așa mai departe. Rolurile neoficiale sunt definite de talentele și îndemânările înnăscute pe care fiecare membru al echipei le aduce ca aport la activitatea echipei. De exemplu, unii membri ai echipei au o capacitate înnăscută de a media conflicte. Alții sunt buni organizatori de ședințe. Unii au aptitudini legate de surprinderea detaliilor, iar alții sunt mai buni în a emite idei. Unii membri au capacitatea înnăscută de a insufla energie, de a însufleți o echipă, pe când alții sunt mai domoli și mai practici, aducând liantul necesar funcționării echipei din punct de vedere tehnic și administrativ.

Aceste însușiri ar trebui puse în discuție pentru a identifica talentele naturale ale oamenilor și felul în care pot fi acestea utilizate cel mai bine. Echipa trebuie de asemenea să încerce să identifice aptitudinile care lipsesc membrilor ei și implicațiile acestor lipsuri.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Elemente de bază ale echipei

Întrebați-vă cum se aplică pentru echipa dumneavoastră elementele de bază schițate mai sus! Le aplică echipa pe toate patru? Adesea echipele au greutate fiindcă unul sau mai multe dintre aceste elemente lipsesc din funcționarea ei. Ce părere aveți despre actuala dumneavoastră echipă?

Lucrul în echipă: o competență necesară în lumea afacerilor

Capacitatea de a opera cu succes în cadrul unei echipe avansează rapid în prim-planul abilităților necesare în lumea afacerilor. Folosirea echipelor la locul de muncă s-a extins și continuă să se extindă, nu din nevoia de a socializa, ci ca o condiție a succesului într-un mediu de afaceri tot mai competitiv și mai complex.

Oamenii care lucrează împreună în echipe orientate pe o anumită sarcină, în echipe axate pe rezolvarea problemelor și în comisii constituie o judecată comună care mărește considerabil capacitatea de inovare. Dacă luăm în considerare și obligațiile care apar ca rezultat al implicării comune, puteți înțelege potențialul enorm al colaborării și lucrului în echipă.

*Lucrul în echipă este capacitatea de a acționa
laolaltă spre o viziune comună, capacitatea
de a direcționa realizările individuale
către obiectivele companiei.
Este combustibilul care le îngăduie oamenilor
obișnuți să obțină rezultate neobișnuite.*

ANONIM



Etapa a doua

ACCELERATI TRANSFORMAREA ÎNTR-O ECHIPĂ DE NIVEL URMĂTOR

CINCI

Difuzati mai multe informații, pentru a spori încrederea

Ați încheiat prima etapă în drumul spre o echipă de Nivel Următor. Ați început să folosiți informațiile pentru a obține responsabilitate, să trasați limitele ca să concentrați acțiunea și să acționați ca o echipă în vederea promovării implicării comune.

În orice proces de schimbare, frustrarea este inevitabilă. În acest punct oamenii simt uneori că sunt gata să renunțe la schimbare. Totuși exact în acest punct energia frustrării poate fi refocalizată și utilizată pentru a accelera transformarea într-o echipă de Nivel Următor.

Este normal să apară frustrarea,
dar ea constituie o sursă puternică
de energie

Auzim frecvent oameni care-și exprimă frustrarea față de durata lungă a schimbării. După ce și-au luat angajamentul de a crea o echipă de Nivel Următor, toți doresc să ajungă cât mai repede la destinație. Vrem să accelerăm transformarea într-o echipă de Nivel Următor și să atingem obiectivul.

Problema este că trecerea de la imaginea tradițională a managerului ca factor de decizie și a membrilor echipei ca executanți la imaginea echipei de Nivel Următor, bazată pe colaborare, presupune utilizarea altor aptitudini. Pe parcurs veți învăța de asemenea un mod nou de a aborda responsabilitatea, luarea deciziilor și lucrul în echipă. În timpul unui proces de transformare atât de important, sentimentele de frustrare și descurajare sunt ceva obișnuit. Incitarea pe care oamenii o simt când încep să deprindă aptitudinile necesare Nivelului Următor este aproape întotdeauna înlocuită de întrebări. Cât va dura? Putem face asta? Vor funcționa cu adevărat aceste schimbări? Acum este momentul să explorăm modalități de a folosi energia frustrării pentru a accelera tranziția spre echipele de Nivel Următor.



EXEMPLU

Cum abordăm frustrările

Una dintre experiențele noastre în domeniul consultanței subliniază foarte clar acest aspectul. După ce lucrasem vreo șase luni cu o companie, am observat multe semne de descurajare atât din partea conducătorilor, cât și a membrilor echipei. Frecvent, aceștia din urmă erau auziți spunând: „Chestia asta cu lucrul în echipă nu va merge niciodată. De fapt, conducătorii nu doresc ca noi să acționăm pe cont propriu.”

În același timp conducătorii erau auziți comentând: „Când vor începe oamenii noștri să acționeze? Ei știu că dorim să își asume responsabilitatea. Ce-i oprește?” Era clar că procesul de transformare întâmpina probleme; devenea „tema lunii” pentru echipa de management.

Pasul nostru următor a fost să îi lămurim că frustrările și descurajările de genul acela nu erau neobișnuite – ba chiar, erau de așteptat într-un efort de schimbare.

Le-am spus că de câte ori vor deprinde aptitudini noi, vor fi și descurajați. Am povestit de asemenea că oameni din alte companii avuseseră exact aceleași probleme și totuși au traversat cu bine această etapă grea a schimbării.

Reacția a fost surprinzătoare. Conducătorii și membrii echipei au început să vorbească deschis despre frustrările și descurajările lor. S-au ascultat între ei și au început să discute despre felul în care și puteau ataca problemele. Unii au spus: „Dacă alte companii au putut rezolva problemele acestea, atunci putem și noi. Ba chiar o putem face mai bine.” A rezultat o înnoire a energiei investite în schimbare și o accelerare a procesului.

Cinci cauze ale frustrării

În procesul de abordare a conceptelor specifice echipei de Nivel Următor, frustrările pot avea mai multe motive:

1. *Așteptările inițiale nu concordă cu realitatea.* Aproape toți, de la conducerea de vârf până la membrii echipei, manifestă tendința de a subestima numărul elementelor implicate în procesul de transformare în echipe de Nivel Următor.
2. *Oamenii sunt îngrijorați că procesul va eșua.* Unele persoane cred că întregul proces este sortit eșecului din capul locului. Primul semn al oricărui probleme confirmă această credință, ducând la dezamăgiri legate de posibilitatea introducerii conceptului în compania lor.
3. *Îndrumările nu sunt înțelese.* Membrii echipei se întreabă dacă vor fi vreodată lăsați să își folosească capacitățile și judecata, în timp ce conducătorii se

întreabă dacă membrii echipei își vor asuma vreodată răspunderea pentru rezultate.

4. *Oamenii se tem de eșecul personal.* Atât membrii, cât și conducătorii echipei se tem că într-o cultură organizațională modificată vor apărea ca fiind incompetenți. De obicei, temerile acestea rămân nerostite, dar tind să se manifeste prin lipsă de acțiune și indecizie.
5. *Lipsește instruirea specifică pentru abordarea problemelor legate de dezvoltarea echipei.* Fără un training corespunzător, majoritatea echipelor nu vor fi pregătite pentru etapele normale ale dezvoltării, care presupun întotdeauna obstacole.

Aceste probleme normale, dar surprinzătoare pot duce la subminare și dezamăgire în ceea ce privește însăși ideea de echipă.

ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Frustrări cu care vă puteți confrunta

Schimbarea aduce în mod inerent disconfort și probleme. Este posibil să vă confrunțați cu o serie de frustrări, pe măsură ce echipa dumneavoastră avansează către Nivelul Următor. Folosiți lista celor cinci motive ale frustrării de mai sus pentru a înțelege. Ce anume vă determină să vă îndoiiți asupra înaintării spre echipa de Nivel Următor? Ce frustrări simțiți acum?

Concentrați-vă asupra beneficiilor membrilor echipei

În timpul perioadelor dificile din procesul schimbării, este util ca membrii echipei să se concentreze asupra beneficiilor pe care le vor câștiga lucrând în echipa de Nivel

Următor. De prea multe ori companiile și conducătorii echipelor se concentrează excesiv asupra modurilor în care va beneficia compania, ca și cum aspectul acesta ar conta cel mai mult pentru membrii echipei. Realitatea este, bineînțeles, că membrii echipei vor să știe în ce fel vor câștiga ei personal. Multe beneficii vor rezulta din difuzarea de volume tot mai mari de informații; membrilor echipei care se simt frustrați trebuie să li se reamintească aceste beneficii.

De exemplu, acei membri care primesc mai multe informații au avantajul de a deține un control mai bun asupra activității lor. În plus, câștigarea accesului la mai multe informații îi face să înțeleagă că sunt persoane importante pentru companie. Deținerea mai multor informații îi determină de asemenea să fie mândri și să încerce un sentiment de proprietate complet diferit de ceea ce au cunoscut vreodată într-un grup tradițional de lucru.

Conducătorii echipelor beneficiază la rândul lor de pe urma difuzării sporite de informații, prin faptul că împart cu membrii echipei răspunderea pentru atingerea rezultatelor și obiectivelor. De asemenea, ei au de câștigat deoarece au ocazia să-și concentreze energiile asupra unor activități care aduc valoare adăugată companiei. Aceste beneficii importante vor duce la rezultate performante ale echipei și la satisfacții profesionale.

Difuzarea informațiilor și înțelegerea beneficiilor ce se vor înregistra în final duc la reconcentrarea oamenilor asupra rezultatelor pozitive ale devenirii unei echipe de Nivel Următor. La rândul său, această difuzare de informații amplifică încrederea necesară pentru a continua.

ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Beneficii deja vizibile

Gândindu-vă la avansarea echipei dumneavoastră către Nivelul Următor, ce beneficii ați obținut deja (chiar într-o formă redusă)? Ce beneficii există și sunt bune pentru dumneavoastră, pentru echipă, conducătorul echipei și companie?

Difuzarea mai multor informații importante

Concentrându-se asupra beneficiilor aduse de schimbare în echipele de Nivel Următor, frustrările pe care oamenii le pot simți pot fi redirecționate ca forță în favoarea schimbării. Difuzând mai multe informații importante legate de companie, conducătorii pot consolida încrederea și responsabilitatea. De exemplu, ei pot arăta că au încredere în echipă, împărtășind informații despre probleme esențiale cu care se confruntă compania, inclusiv informații despre reducerea veniturilor, probleme de calitate sau reclamații din partea clienților.

Oferind asemenea informații membrilor echipei, îi faceți să înțeleagă că sunt colegi de încredere și că îi percepeți ca parte a soluției, nu ca parte a problemei. Împărtășirea tuturor datelor este un mod sigur de a îmbunătăți înțelegerea și de a crea sentimente de încredere, care înlocuiesc după aceea sentimentele de frustrare cauzate de schimbare.

Conducătorii ar trebui de asemenea să difuzeze informații legate de erorile făcute, având grijă să nu atribuie învinuirii. În felul acesta, membrii echipei vor simți o dorință mai mare de a contribui cu idei și de a-și asuma răspunderi. Când oamenii capătă mai multă responsabilitate, este firesc

ca teama de eșec să crească, fiindcă erorile sunt mai probabile. Într-o echipă de Nivel Următor, toți trebuie să simtă că pot comite greșeli din care să învețe. În mod natural, oamenii au dorința de a încerca idei noi care pot îmbunătăți performanțele echipei lor, dar conducătorii trebuie să fie de acord să recompenseze asumarea riscurilor, în loc să penalizeze erorile ce apar în urma încercării de idei noi.



EXEMPLU

Transformarea greșelilor în oportunități

O companie a mers într-atât de departe încât a introdus clopoței în toate birourile. Când cineva comitea o greșeală, agita un clopoțel pentru a o semnala și, în același timp, pentru a anunța că va căuta să învețe de pe urma ei.

Conducătorii au încercat să creeze o atmosferă în care erorile să fie celebrate, fiindcă ele însemnau că angajații își asumau riscul responsabilității și inovării și pentru că li se ofereau oportunități pentru a învăța.

Ei au descoperit că angajații au comis într-adevăr mai multe greșeli ca în trecut, dar în același timp au generat mai multe idei inovatoare, care au dus la îmbunătățirea rezultatelor echipelor. Greșelile au devenit moduri eficiente de a învăța cum să îmbunătățească performanțele echipei.

Solicitarea de informații de la membrii echipei

Când încep să evolueze spre o cultură care difuzează și utilizează informațiile mai eficient și în care se învață din greșeli, membrii echipei sunt mai interesați de informațiile pe care le vehiculează. Conducătorii de echipe pot

folosi aceste informații ca sursă de idei și energie, încurajând dialogul deschis despre problemele importante. Bineînțeles, această deschidere înseamnă că toți (inclusiv conducătorii) trebuie să fie pregătiți să atace direct problemele. Acesta este un moment pentru cultivarea imparțialității, nu pentru a încerca să decideți ce ar trebui sau nu să audă oamenii. Într-un astfel de context conducătorii se pot trezi oricând în situații incomode, întrucât membrii echipei le pun întrebări dificile. În același timp însă, se creează oportunitatea de a progresa enorm în consolidarea încrederii și responsabilității.



EXEMPLU

Receptarea feedbackului echipei

Într-una dintre cele mai interesante ședințe la care am asistat vreodată, conducerea unei companii de calculatoare a răspuns întrebărilor despre afacere puse de unii membri ai echipei. Aceștia erau bine informați despre performanțele firmei și doreau să știe motivele pentru care rezultatele fabricii erau în declin.

Ei au pus întrebări foarte pertinente despre resurse și despre deciziile strategice și de reducere a costurilor luate de management. În mod evident apreciau că deciziile respective nu fuseseră bine gândite.

Aspectul cel mai uimitor însă a fost reacția conducătorilor față de aceste „atacuri”. Au rămas foarte calmi și au răspuns la toate întrebările, ba chiar au recunoscut că unele decizii nu fuseseră chiar inspirate.

I-au invitat pe angajați să ofere sugestii și să colaboreze pentru a găsi moduri mai bune de a combate presiunile concurențiale de pe piață. Ce a urmat, mult după încheierea

ședinței, a fost o energie care a susținut compania în abordarea multor probleme într-un mod care i-a reunit, ca membri ai aceleiași echipe, pe angajați și pe manageri.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Schimbările sunt accelerate de difuzarea unui volum mai mare de informații

Un volum mai mare de informații înseamnă mai multă încredere, mai ales dacă informațiile sunt importante. Comunicarea bilaterală îi ajută pe oameni să se simtă mai prețuiți și mai importanți pentru succesul echipei și al companiei. Ce informații suplimentare v-ar putea ajuta echipa să fie mai productivă? Cum ar putea echipa să se folosească mai bine de greșeli, pentru a învăța să-și îmbunătățească rezultatele? Ce informații utile ar putea schimba echipa cu conducătorul ei?

Utilizarea publicării rezultatelor ca informații pentru accelerarea transformării în echipă de Nivel Următor

Tot ceea ce facem are un rezultat. Dacă lovim o minge cu piciorul, putem vedea rezultatul imediat: o nimerim sau ratăm. Dacă am nimerit-o, vedem de asemenea și care a fost eficiența loviturii: mingea poate zbura departe sau nu. Acest feedback imediat ne oferă capacitatea de a efectua rapid ajustări și de a deveni mai pricepuți în activitatea respectivă.

Ce s-ar întâmpla însă dacă n-am putea vedea rezultatele efortului nostru? Dacă am fi legați la ochi și pur și simplu ni s-ar spune când să șutăm? Și dacă ratăm, pentru că n-am văzut mingea, și antrenorul strigă la noi să ne străduim

mai mult? Până la urmă, frustrarea, dezamăgirea și furia s-ar instaura din cauza lipsei de progres.

Difuzarea unei cantități tot mai mari de informații este importantă în momente de frustrare. Le oferă oamenilor o imagine a progresului pe care-l înregistrează și amplifică sentimentul de încredere.

Același lucru se întâmplă când oamenii îndeplinesc sarcini la locul de muncă, dar nu pot vedea rezultatele acțiunilor lor. Aspectul acesta este esențial mai cu seamă în momentele de schimbare. Când echipa dobândește roluri, îndemânări și cunoștințe noi, este important ca ea să-și vadă repede rezultatele. Informațiile asociate măsurării performanțelor pot fi realmente eficiente în această etapă a procesului de schimbare. Să examinăm două exemple.



EXEMPLE

Echipa administrativă și noul fotocopiator

O echipă administrativă de la o fabrică din New Jersey analizase unul dintre procesele sale de lucru și descoperise ineficiențe reale. Pe scurt, echipa determinase că lipsa de fotocopioare în birou cauza întârzieri importante pentru toți membrii săi, precum și pentru alții care utilizau aparatul respectiv. Unicul fotocopiator de la etajul acela se afla departe de biroul lor și timpul de așteptare era foarte mare.

Echipa a pregătit o prezentare pentru a solicita achiziția unui nou fotocopiator care să fie amplasat în apropierea ei. Unii dintre membrii echipei erau însă neliniștiți în privința cererii, deoarece noul aparat costa

25.000 \$ și managementul companiei putea să considere că plângerea lor era lipsită de temei.

Un membru a sugerat să măsoare efectul total al situației curente, analizând timpul de mers până la vechiul copiator și timpul de așteptare până la utilizarea sa. Anterior membrii echipei nu făcuseră o asemenea analiză, așa că asocierea unor costuri acțiunilor lor reprezenta o noutate.

Analiza lor a arătat că pierderea anuală de productivitate a membrilor echipei era de trei ori mai mare decât costul utilajului nou, ceea ce însemna-o rentabilitate a investiției de trei la unu. Lucrul acesta i-a incitat imediat pe membrii echipei, întrucât erau în stare să facă o schimbare care le îmbunătățea activitatea și rezultatele profesionale și reprezenta în același timp o decizie eficientă din punct de vedere financiar pentru companie. Prezentarea lor a fost atât de bine pregătită, încât managementul a aprobat imediat achiziționarea noului fotocopiator.

Evaluări eficiente ale rezultatelor

O companie de servicii publice din Florida a înțeles că trebuia să-și schimbe procesul de evaluare a rezultatelor pentru a susține relația de parteneriat dintre conducători și membrii echipei. Pe parcursul instruirii pentru noul proces, au fost colectate date ce măsurau opiniile vizavi de eficacitatea stabilirii obiectivelor, instruirii angajaților și evaluării rezultatelor.

După vreun an, când oamenii au simțit o oarecare descurajare cauzată de faptul că schimbările nu erau chiar atât de vizibile, au fost colectate din nou date despre aceiași trei parametri. Rezultatele au dovedit o îmbunătățire importantă în stabilirea obiectivelor și evaluarea rezultatelor. De asemenea, s-a identificat nevoia de mai multă concentrare asupra etapei de instruire din proces.

Conducătorul companiei a salutat progresul înregistrat printr-o recunoaștere publică a meritelor de laude și recunoașteri. Toți s-au simțit încântați să știe că se înaintase și toți au fost stimulați să continue munca laolaltă pentru a îmbunătăți parteneriatul. În ședințele ulterioare, atât membrii, cât și conducătorii echipelor au venit cu idei pentru îmbunătățirea și consolidarea unui sistem de management cu rezultate mai eficiente.

Aceste două cazuri ilustrează puterea folosirii rezultatelor pentru accelerarea schimbării. Primul caz demonstrează puterea de care dispun oamenii atunci când dețin date despre probleme. Înarmată cu informații valide, echipa a fost motivată să studieze și să pregătească o propunere care aborda problema în mod responsabil. O problemă critică a fost soluționată și membrii echipei au fost încântați de aportul lor. Al doilea caz demonstrează felul în care publicarea rezultatelor poate face vizibile progresele înregistrate în efortul de atingere a unui obiectiv. El ilustrează de asemenea felul în care meritele pentru progresul înregistrat pot fi asociate rezultatelor și-i pot menține pe oameni orientați spre schimbare. Pe scurt, publicarea rezultatelor îi ajută pe angajați să-și subordoneze abilitățile unor obiective importante și să cuantifice beneficiile eforturilor făcute. Publicarea rezultatelor oferă de asemenea oportunități pentru relevarea progresului. Iar efectul este accelerarea transformării în echipă de Nivel Următor prin reducerea frustrărilor.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Utilizarea mai bună a publicării rezultatelor

Întrebați-vă în ce fel v-ar putea ajuta rezultatele să cunoașteți ideile și motivația echipei dumneavoastră! În

ce fel ar putea fi ele utilizate mai bine pentru a evalua înaintarea spre obiective? Cum poate publicarea rezultatelor să ofere mai multe oportunități pentru a reliefa progresul echipei și al membrilor ei? Ce tip de rezultate ar trebui făcute cunoscute echipei dumneavoastră? Este posibil ca publicarea unor noi indicatori de performanță privind activitatea să vă motiveze echipa?

Difuzarea informațiilor transformă frustrarea echipei în progres spre trecerea la echipa de Nivel Următor

Pe măsură ce parcurg etapa a doua a transformării în echipe de Nivel Următor, conducătorii trebuie nu doar să împărtășească mai multe informații, ci și mai multe informații confidentiale. De ce? Fiindcă difuzarea de informații reduce frustrarea care însoțește schimbarea, demonstrând un nivel ridicat de încredere între management și forța de muncă. Ea transmite mesajul că toți acționează împreună, spre atingerea aceluiași obiectiv.

Așa cum aminteam mai devreme, difuzarea informațiilor nu este pur și simplu un proces „de sus în jos”. Membrii din prima linie a echipelor trebuie să înțeleagă că informațiile pe care ei le dețin despre funcționarea afacerii sunt esențiale pentru manageri, ajutându-i să ia decizii bune legate de procesele de muncă și chiar de viitorul companiei. De aceea și împărtășirea deschisă a informațiilor de jos în sus este esențială. Până și veștile rele sunt utile când sunt împărtășite, deoarece deschid un dialog care poate duce la soluționarea problemelor și la creșterea încrederii între conducătorii și membrii echipelor.

*Intr-o bună zi, în bilanțul firmei
va exista elementul „informații”,
fiindcă în majoritatea cazurilor
informația este mai valoroasă
decât aparatul care o procesează.*

GRACE MURRAY HOPPER

ȘASE

Extindeți limitele, pentru a promova o libertate sporită de acțiune

Pe măsură ce echipa înaintază și se confruntă cu noi frustrări, este ușor ca membrii și conducătorii ei să piardă din vedere viziunea unei echipe de Nivel Următor și felul în care aceasta contribuie la obținerea de rezultate mai bune. Ei tind să vadă doar problemele asumării unei mai mari responsabilități și uită de satisfacțiile implicării și proprietății. În acest punct, echipelor trebuie să li se reamintească ce fac echipele de Nivel Următor și care sunt beneficiile acestora. Acesta este momentul potrivit pentru revizuirea obiectivelor echipei. Obiectivele companiei – chiar și ale departamentului – pot fi prea generale pentru a fi utilizate în mod practic de majoritatea echipelor și a membrilor lor. Asemenea obiective vaste trebuie convertite în imagini asociate direct activității echipei.

Obiectivele bine precizate ale unei echipe ajută la definirea limitelor și dinamizarea echipei, mai ales dacă obiectivele sunt stabilite în comun. Deținând mai multe informații, membrii echipei pot înțelege necesitatea unor obiective care să aducă rezultate importante, să rezolve

probleme, să inoveze ori să avanseze în derularea proiectelor. Fiind implicați într-un proces de colaborare în vederea stabilirii de obiective clare pentru echipă, oamenii încep să simtă în mod real libertatea și responsabilitatea, care se traduc în sentimentul de răspundere pentru îndeplinirea eficientă a sarcinilor.



EXEMPLU

Stabilirea obiectivelor echipei

O companie de servicii informaționale a întreprins un pas destul de îndrăzneț în această etapă a procesului. Conducerea a considerat că angajații care dispuneau de tot mai multe informații puteau acum să identifice și să-și definească o serie de obiective, în colaborare cu conducătorii direcți. Din cele cinci-opt obiective de performanță care se stabileau în mod obișnuit, conducerea le-a cerut membrilor echipelor să încerce să definească ei înșiși trei până la patru obiective.

La început membrii echipei au fost derutați, însă au agreat rapid ideea, deoarece folosea contribuția lor și le oferea sentimentul de proprietate și puterea de a influența rezultatele. Conducătorilor echipelor le-a plăcut de asemenea, deoarece îi determina pe membrii echipelor să împartă răspunderea identificării și definirii obiectivelor principale ale firmei. A urmat o discuție fructuoasă între membrii echipei, în decursul căreia obiectivele echipei au fost stabilite astfel încât să se înscrie în categoria obiectivelor de „FORTĂ”, adică Fixate, Orientate, Raționale, Temerare și Abundente în resurse.

Importanța obiectivelor echipei

Așa cum sugerează acest exemplu, obiectivele echipelor sunt importante deoarece îi angajează pe membrii și conducătorii echipei într-un dialog care stabilește obiectivele și în același timp consolidează echipa. Majoritatea oamenilor a avut mai multă experiență cu obiectivele individuale, decât cu cele de echipă, întrucât munca tinde să se desfășoare în jurul răspunderii individuale. Cerându-le membrilor echipei să se concentreze asupra performanțelor echipei lor și să determine ce obiective de îmbunătățire ale acestora pot fi stabilite, conducătorii echipelor obțin mai multe puncte de vedere. În această etapă a procesului de schimbare, este bine să cereți echipei să propună moduri în care poate contribui la creșterea eficienței și eficacității muncii. Deoarece echipele au acum acces la informații importante din companie, pot fi stabilite obiective mai clare.

Când o echipă își stabilește obiective, *Toate rezultatele* este esențial ca acestea să fie cu adevărat *bune încep* utile, semnificative și motivante. Ca să *cu obiective* aibă succes pentru echipă, obiectivele *clare.* trebuie să fie de „FORTĂ”¹ – adică să răspundă la cinci întrebări:

- Fixate: „Ce anume încercăm să realizăm?”
- Orientate: „Ce avem de câștigat? Putem accepta această responsabilitate?”
- Raționale: „Cum ne putem evalua și măsura progresul?”
- Temerare: „Este un obiectiv realist, deși provocator?”

¹ În original POWER, acronim de la Pinpointed, Owned, Well-defined, Energizing, Resourced (n. trad.).

Asigurate cu resurse: „Suntem siguri în privința resurselor de care dispunem pentru această sarcină?”



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Stabilirea obiectivelor echipei

Gândiți-vă la echipa dumneavoastră și la genul de sarcini pentru care sunteți responsabil. Gândiți-vă după aceea la informațiile de care dispune echipa și care vă pot ajuta să vă concentrați asupra unor probleme și oportunități pentru echipă. Care ar fi zonele noi de interes pentru care echipa ar putea stabili obiective-FORTĂ și pentru a căror atingere și-ar putea asuma răspunderea?

Extinderea limitelor prin stabilirea obiectivelor de dezvoltare personală

Pe lângă stabilirea obiectivelor de performanță, echipele se pot concentra și asupra obiectivelor de dezvoltare a capacităților și de avansare în carieră. Echipele de Nivel Următor au în vedere dezvoltarea de noi capacități, astfel încât să poată aborda obiective esențiale și să ia decizii care să genereze rezultate excelente. În același timp echipele de Nivel Următor le oferă oamenilor oportunități incitante pentru dezvoltarea și evoluția personală, care pot avea impact pozitiv asupra carierelor lor.

De exemplu, persoanele care aspiră la poziții presupunând o responsabilitate superioară pot avea nevoie să-și dezvolte capacități de conducere, prezentare, managementul conflictelor sau luarea deciziilor. În echipele de Nivel

Următor, angajații au ocazia să utilizeze și să stăpânească aceste tipuri de abilități. Într-o echipă de Nivel Următor, este important să determinați ce îndemănări trebuie să vă dezvoltați, nu numai pentru a îmbunătăți rezultatele echipei, ci și pentru a avea succes în carieră.



EXEMPLU

Valorile ca obiective

Un caz interesant privind stabilirea de obiective este cel al unei companii a cărei conducere dorea ca angajații să-și concentreze atenția nu numai asupra obiectivelor de performanță, ci și asupra celor asociate valorilor. Înțelegând că obiectivele se stabilesc, dar valorile sunt reale, conducerea dorea să se asigure că angajații păstrează valorile în minte în timp ce acționează împreună spre atingerea obiectivelor importante. De exemplu, dacă una dintre valori era reprezentată de „relații mai bune între departamente”, angajații puteau stabili un obiectiv pornind de la întrebarea: „ce voi face anul acesta pentru a îmbunătăți relațiile dintre departamentul meu și altele?”. Sau dacă o altă valoare era „sporirea aptitudinilor și abilităților” angajaților, un obiectiv putea fi: „ce aptitudine nouă voi deprinde anul acesta și cum o voi demonstra?”.

Conducerea a descoperit că prin concentrarea asupra unor obiective de acest fel, angajații își formau o imagine clară și își asumau o responsabilitate reală în privința celor ce trebuiau realizate (obiectivele de performanță) și a modului în care să muncească împreună (obiective de valoare). Când la acestea se adăugau așteptările insuflate de conducător și sprijinul acordat de acesta angajaților în atingerea obiectivelor, echipele puteau colabora în moduri noi, care le puneau mai bine în valoare talentele, energia și motivația.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Obiectivele de dezvoltare personală

Gândiți-vă pentru o clipă la propria dumneavoastră dezvoltare personală și la aspirațiile pe care le nutriți în carieră! În ce latură a activității dumneavoastră ați dori să deprindeți aptitudini noi? Există obiective care ar fi valoroase atât pentru echipa dumneavoastră cât și pentru modul în care lucrați împreună?

Extinderea limitelor pentru a include problemele companiei

Altă modalitate de a transforma frustrarea în acțiune în decursul etapei a doua a procesului de schimbare este extinderea gamei de decizii pe care le poate lua echipa, astfel încât să includă probleme ale companiei. Această extindere a posibilităților transmite echipei un semnal clar de susținere și încurajare pentru a continua înaintarea spre Nivelul Următor. Când văd că ideile lor contează și că poartă răspunderea unor decizii importante, oamenii se simt prețuiți, ceea ce transformă descurajarea în dezvoltare.

În decursul primei etape, scopul limitelor a fost acela de a concentra membrii echipei asupra acțiunii. S-a urmărit încurajarea echipei în a lua decizii nu prea complexe, dar care să îi ajute pe membrii și conducătorii echipei să înțeleagă efectul limitelor în concentrarea asupra acțiunii. În continuare echipa trebuie să ia decizii ce pot avea un impact mai mare asupra rezultatelor companiei. Astfel de decizii sunt:

- Determinarea necesităților de instruire.
- Planificarea și controlul producției.
- Managementul furnizorilor.

În decursul acestui proces, echipa poate constata că unele sisteme din companie operează similar gardurilor din sârmă ghimpată – reținându-i pe oameni la interior – în loc să se extindă precum niște elastice pe măsură ce angajații își dezvoltă abilitățile necesare Nivelului Următor.

Să examinăm cu curaj una dintre problemele decizionale esențiale care abat frecvent de la drum echipele de Nivel Următor. Evaluările rezultatelor și managementul acestora afectează în mod clar comportamentul oamenilor într-o organizație. Nu este neobișnuit să descoperiți inconsecvențe între procedurile de evaluare existente și genul de procedură de evaluare a performanțelor care ar susține echipele de Nivel Următor. Când vor avea mai mult acces la informații, membrii echipei vor recunoaște neîndoios inconsecvențele.

Pentru a stimula determinarea schimbărilor necesare, pot fi puse câteva întrebări importante cu privire la sistemul de evaluare a performanțelor:

- Oamenilor – atât conducători cât și membri ai echipelor – le place procedura actuală?
- Câți detestă apropierea evaluărilor?
- Procesul sancționează sau încurajează dezvoltarea personală?
- Este evaluarea un parteneriat între conducători și membrii echipei?
- Se concentrează procedura asupra obiectivelor și performanțelor echipei?

În majoritatea companiilor, am constatat că angajații răspund negativ la aceste întrebări. În cele mai multe companii modul de evaluare a performanțelor utilizat este detestat și privit ca punitiv. Angajații detestă apropierea evaluărilor, deoarece acestea le aduc surprize neplăcute.

Procedura se concentrează asupra evaluării individuale în vederea deciziilor salariale, nu asupra rezultatelor echipei. Deși un asemenea sistem poate să fi dat roade într-o companie organizată ca o ierarhie managerială, el nu va funcționa cu echipele de Nivel Următor. Ceva trebuie să se schimbe!



EXEMPLU

Compania de servicii publice și evaluările echipei

O companie de servicii publice din sud-estul SUA care dorea să implementeze folosirea echipelor autonome, a început trainingul pentru a-i ajuta pe toți să înțeleagă noua tendință. Echipa de management a asigurat o susținere intensă, oferind echipelor numeroase informații și autoritatea pentru a lua decizii importante. Totul părea să înainteze destul de bine, până a sosit momentul evaluărilor anuale.

În decursul unei ședințe de training, un angajat l-a întrebat pe instructor: „ați văzut formularele pentru evaluarea performanțelor noastre?”. Ușor surprins, instructorul a recunoscut că nu le văzuse. „Ei bine”, a urmat angajatul, „ele contrazic tot ceea ce ne învățați și ce încercăm să facem!”.

Discuția care a urmat a relevat faptul că formularul de evaluare a performanțelor era o listă de elemente pe care supervisorul trebuia să le bifeze pentru toți membrii echipei, folosind o scară de cinci puncte. Dintre elemente făceau parte următoarele aspecte: (1) are o atitudine pozitivă față de muncă, (2) își termină sarcinile la timp, (3) răspunde bine la solicitările superiorilor și (4) este cooperant cu alții. Mai straniu era însă faptul că după ce atribuia note tuturor membrilor unui grup, supervisorul trebuia

să-i clasifice descendent, de la cel mai bun la cel mai slab, în interiorul grupului... deja nu se mai putea vorbi despre munca în echipă. Formatul acesta de evaluare fusese utilizat de mulți ani și, în cel mai rău caz, crea o concurență inutilă printre membrii echipei – dacă supervisorul îl trata cu seriozitate. În cel mai bun caz, supervisorul ignora clasificarea și toți considerau procedura drept o glumă. Nu contribuia cu nimic la susținerea echipelor care luau decizii și-și asumau răspunderea pentru atingerea obiectivelor.

Din fericire, când informația aceasta i-a fost prezentată vicepreședintelui diviziei, el a decis modificarea procedurii pentru a exclude clasificarea și a include atât evaluări individuale, cât și ale echipei.

„Dar echipa noastră nu poate influența politica organizației!”

În acest moment poate că apreciați că echipa dumneavoastră nu are capacitatea de a influența politica organizației. Managementul este cel care trebuie să stabilească politica și procedurile. Să revenim la tema centrală a capitolului anterior – difuzarea informațiilor, inclusiv a informațiilor dinspre angajați spre management. În mod frecvent, managerii dintr-o companie nu observă că politicile interne nu sunt corelate cu efortul de a schimba organizația. În cazul de mai sus, conducerea habar nu avea că procesul de evaluare a performanțelor promova concurența printre membrii echipei, în loc să se concentreze asupra muncii în echipă. Procedura a fost schimbată abia când membrii echipelor au adus-o la cunoștința managementului.

Trecerea la echipele de Nivel Următor înseamnă că toți sunt responsabili pentru rezultate. Membrii echipei trebuie să recunoască și să „demaște” procedurile și politicile care împiedică progresul. Când o companie înaintează realmente

spre echipele de Nivel Următor, dialogul deschis și întrebările despre proceduri și procese sunt salutate și primite cu brațele deschise. Echipele au mai multă putere decât își dau seama. Am văzut de multe ori cum echipele influențează politica și procesele, de obicei atunci când oferă o analiză solidă și o prezentare eficientă a problemei. În acest punct din procesul de schimbare, mesajul către membrii echipei este de a fi mereu vigilenți în privința lucrurilor care blochează înaintarea.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Probleme cu sistemele companiei

Gândiți-vă la politicile și procedurile companiei dumneavoastră, mai ales la cele asociate performanțelor echipei. Care considerați că ar trebui schimbate pentru a susține mai bine principiile echipelor de Nivel Următor – implicarea, înputernicirea, colaborarea și responsabilitatea echipei?

Limitele extinse transformă descurajarea în dezvoltare

Una dintre etapele dificile pe care toate echipele trebuie să le traverseze pe drumul spre Nivelul Următor poate fi descurajarea. În mod oarecum paradoxal, dacă le oferiți oamenilor mai multă răspundere – prin stabilirea de limite mai largi și mai amănunțite – această descurajare poate fi utilizată în direcția dezvoltării echipei. Atribuirea răspunderii funcționează, deoarece rezolvă principala problemă a managerilor și membrilor echipei. În adâncul inimii,

managerii se tem că echipele nu vor fi în stare să ajungă la Nivelul Următor, unde pot avea realmente impact asupra rezultatelor. Iar membrii echipei se tem fie că nu vor avea succes ca echipe de Nivel Următor, fie că managementul va stopa această schimbare înainte de obținerea unor rezultate pozitive.

Prin extinderea doar cu puțin a limitelor – iar apoi cu încă puțin – , în această a doua etapă a schimbării, conducătorii, dar și membrii echipelor au posibilitatea de a obține rezultate pozitive fără să forțeze vreuna dintre părți mai mult decât poate deocamdată.

*Aranițele creează libertate... și în același timp
vă țin legați. Fără ele, ați putea sfârși
alergând prin tribune, nu pe terenul de joc.*

Luați decizii în echipă, pentru a crea sentimentul puterii

Probabil că în acest moment echipa dumneavoastră începe să perceapă un sentiment de putere care poate fi inedit pentru majoritatea membrilor săi. Dețineți informații la care n-ați mai avut niciodată acces și ați început să acționați pe baza unor obiective de echipă clar definite. Grație dezvoltării acestor două capacități, schimbarea într-o echipă de Nivel Următor este pregătită pentru o evoluție accelerată. Pentru ca așa ceva să se petreacă și cu echipa dumneavoastră, trebuie să începeți să luați *decizii în echipă*. Aceasta înseamnă practic să luați decizii laolaltă, nu doar să faceți recomandări și apoi conducătorul echipei să ia decizia. Să examinăm elementele și puterea deciziilor echipei.

Mai multă autoritate pentru echipă în luarea deciziilor

Așa cum am constatat în cele două capitole anterioare dedicate celui de-al doilea pas al procesului de schimbare, trecerea la echipa de Nivel Următor este adesea copleșită de descurajare. Aceasta provine din faptul că oamenii se pot simți singuri cu îndoielile lor, deși alții din echipă încearcă aceleași sentimente. Chiar dacă dețin mai multe informații

și se bucură de un câmp mai larg de acțiune, oamenii pot fi preocupați de probleme, cum ar fi:

- Mă întreb dacă ceilalți se simt la fel de stângaci și străini ca și mine față de aceste schimbări?
- Obişnuiam să ştiu ce se întâmplă și cum să-mi îndeplinesc treaba. Acum însă mă simt uneori pierdut și nu mai știu sigur cum să lucrez într-o echipă.
- Nu sunt sigur că dețin aptitudinile ce vor fi necesare într-o echipă de Nivel Următor.
- Unii din echipa noastră par gata de schimbare, dar eu, nu. Sau eu sunt pregătit de schimbare, însă toți ceilalți par că s-au împotmolit.

Pentru a combate aceste sentimente persistente, este timpul să acordați realmente membrilor echipei autoritatea de a lua decizii, pentru a le consolida încrederea în propriile capacități. Membrii echipei trebuie să învețe cum să folosească informațiile pe care le primesc și limitele care au fost definite pentru a-i călăuzi în luarea deciziilor echipei.

*Obiceiul e obicei, nu se aruncă pe fereastră,
ci se convinge să coboare,
treaptă cu treaptă.*

MARK TWAIN

Utilizarea talentelor membrilor echipei

Pentru a învăța să luați decizii în echipă, analizați rolurile pe care membrii echipei le pot juca în această etapă a schimbării. Echipa dumneavoastră nu este încă pe deplin dezvoltată; ea nu funcționează încă la capacitatea completă a unei echipe de Nivel Următor. Mai mult chiar, nu este încă pregătită să ia deciziile complexe ce vor apărea mai târziu.

O caracteristică esențială a unei echipe de Nivel Următor este sentimentul de proprietate și mândria de a lua decizii importante. În același timp însă membrii ei percep presiunile care, în mod tradițional, erau resimțite de conducătorul lor. Descurajarea și grijile asociate eșecului sunt inevitabile pe măsură ce echipa abia își dezvoltă capacitățile și simte primele presiuni ale proprietății. Echipa continuă să aibă nevoie de îndrumare și direcționare din partea conducătorului ei privind „ce” și „cum” trebuie făcut. Pe de altă parte, echipa trebuie să înceapă să ia propriile sale decizii pentru accelerarea trecerii spre Nivelul Următor.

Membrii echipei se ajută reciproc în depășirea acestei etape prin cultivarea aptitudinilor înnăscute ale fiecăruia. Diversitatea membrilor echipei asigură reprezentarea unui spectru larg de talente, aptitudini și competențe în cadrul echipei. Când apare o problemă, unul sau mai mulți membri ai echipei dețin de obicei capacitatea de a o aborda, deși probabil că vor avea nevoie de susținere ca să acționeze.

Aptitudini precum organizarea ședințelor echipei, luarea de decizii comune, rezolvarea conflictelor, receptivitatea, susținerea altora, preocuparea ca toți să fie ascultați și păstrarea concentrării discuțiilor echipei asupra problemei curente sunt la fel de importante pentru funcționarea eficientă a unei echipe. De obicei unii membri ai echipei vor manifesta aptitudini în una sau mai multe dintre direcțiile amintite. Ei pot să conducă și să-i învețe pe alții aceste îndemânări, astfel că, treptat, toți pot dobândi noi și importante abilități pentru a funcționa în echipă.



EXEMPLU

Inventarierea valorilor echipei

Într-o companie din domeniul serviciilor informaționale, echipele au întreprins un efort conștient pentru a identifica talentele tuturor membrilor lor. Au numit procesul „inventarul activelor echipei” și rezultatul a fost făcut public tuturor membrilor echipei. Când apăreau probleme corespunzând unei anumite aptitudini, persoana respectivă era încurajată de conducătorul echipei să-și asume un rol de conducere în abordarea problemei.

Membrii echipelor au ezitat totuși în a-și folosi aptitudinile, până ce alții din echipa lor au început să-i încurajeze. Întrucât totul era pregătit pentru a conduce în comun, tot mai mulți membri de echipă au început să recunoască momentele când puteau contribui cu ceva. Ei au început să se implice, uneori cu idei sau sugestii, alteori prin simple cuvinte de încurajare și laudă adresate altora. Drept urmare, echipele au început să funcționeze la un nivel mult mai ridicat.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Inventarierea talentelor membrilor echipei

Gândiți-vă la talentele, îndemânările și abilitățile pe care le aveți și care pot fi valoroase pentru echipa dumneavoastră în această etapă de dezvoltare. Includeți aptitudini ca: medierea conflictelor, construirea relațiilor, rezolvarea problemelor, conducerea ședințelor, completarea jurnalelor, luarea de notițe, talente matematice sau științifice, redactarea, sintetizarea discuțiilor și introducerea de idei noi. Ce alte aptitudini și talente ale membrilor echipei ar putea ajuta echipa să funcționeze bine?

Extinderea numărului de roluri ale membrilor echipei prin instruire

Dumneavoastră și alți membri ai echipei aveți multe aptitudini și abilități care pot ajuta echipa să funcționeze bine, iar acum știți cu exactitate care sunt unele dintre acestea. E posibil să constatați că membrii echipei trebuie să deprindă și alte abilități, pentru o mai bună funcționare a echipei.

Poate că echipa se confruntă cu probleme ca: incapacitatea de a ajunge la un numitor comun, controverse frecvente, management necorespunzător al ședințelor, lipsa aptitudinilor tehnice, a controlului calității, a ascultării, a laudelor etc. În astfel de cazuri, ea trebuie să caute ajutor sau să solicite instruire pentru dobândirea sau amplificarea îndemânărilor necesare.



EXEMPLU

Dezvoltarea aptitudinilor echipei

Un grup de servicii financiare ne-a angajat într-un proiect de un an pentru a le instrui echipele într-un mod care s-ar putea numi „la momentul potrivit”. Ei se concentrau permanent asupra necesarului de aptitudini al echipelor și concepeau cursuri de instruire pentru a le deprinde. Echipele utilizau noile abilități și ne anunțau când aveau dificultăți. Până la sfârșitul anului, echipele deveniseră destul de pricepute în comunicare, luarea de decizii în consens, rezolvarea conflictelor, susținerea reciprocă și conducerea în comun. Rezultatele lor au reflectat aplicarea acestor abilități prin îmbunătățirea performanțelor, prin utilizarea unor serii de indicatori ai rezultatelor.

Înlăturarea obstacolelor prin acțiuni eficiente ale echipei

În această etapă este util să examinăm felul în care echipa abordează problemele interne. Dacă echipa depășește greu orice obstacol apărut în funcționarea sa, de exemplu soluționarea conflictelor, atingerea consensului, managementul ședințelor sau rezolvarea problemelor, este bine să determinați dacă nu cumva o procedură explicită poate diminua problema.

De exemplu, fiindcă lucrează mai independent decât în trecut și fiindcă schimbarea oricum presupune discomfort, unele echipe întâmpină dificultăți în abordarea conflictelor. Dacă aceasta constituie o problemă, membrii lor ar trebui să-și rezerve timp pentru a concepe o procedură de abordare a conflictelor. Toți trebuie să înțeleagă că, de fapt, conflictele în deciziile luate de echipă reprezintă ceva bun – se expun idei, opinii și perspective diferite. De asemenea, conflictele constituie o sursă de energie; oamenii nu intră în conflict pentru chestiuni care nu-i interesează. Problema nu este de a elimina conflictul, ci de a canaliza energia spre decizii mai bune.



EXEMPLU

Procedura de rezolvare a conflictelor

Într-o companie care se ocupa cu vânzările de produse alimentare, echipele au convenit asupra unui anumit algoritm de acțiuni pe care să-l urmeze când apăreau conflicte. Mai întâi aveau să afle ce crede fiecare membru

al fiecărei echipe despre problemă, și de ce. După aceea urma să discute ce trebuie schimbat pentru ca toți membrii echipelor să fie mulțumiți. În al treilea rând, aveau să se concentreze asupra acțiunilor pe care erau dispuși să le întreprindă individual pentru a ajunge într-o situație convenabilă. Și în cele din urmă aveau să propună o rezolvare a conflictului care să se apropie cât mai mult posibil de o situație optimă pentru toate părțile implicate.

Această procedură le-a oferit un cadru de lucru pentru abordarea conflictelor într-o modalitate constructivă, mai puțin emoțională. Le-a îngăduit să utilizeze conflictele pentru a explora alternative și pentru a concentra energiile asupra unei soluții bune pentru toți.

De ce reușesc sau eșuează echipele?

Urmează o listă ce compară atribute care duc fie la stagnarea, fie la consolidarea echipelor și mediilor lor de lucru; această listă este elaborată pe baza anilor de observații și de lucru cu echipe pe care le aveți la activ. Dacă echipa dumneavoastră poate fi descrisă prin cuvintele din coloana „stagnare”, ea nu înaintează spre Nivelul Următor. O echipă poate să avanseze către Nivelul Următor numai dacă activitatea ei este caracterizată de termenii din coloana „Soluții”.

<i>Stagnare</i>	<i>Soluții</i>
Scop neclar	Misiune bine definită, fără ambiguități
Comportament disfuncțional	Principii de lucru în echipă
Conflicte între personalități	Prețuirea deosebirilor
Conflicte emoționale	Dezacorduri sănătoase
Autoritate restrânsă	Responsabilizare în vederea acționării
Indiferență managerială	Entuziasm managerial
Suținere exclusiv verbală	Suținere vizibilă
Teamă de eșec	Încredere, asumare de riscuri

Ascundere de informații
Teamă de autoanaliză
Lipsa instruirii
Atitudini egoiste
„Munca-i un chin“

Comunicare deschisă
Evaluare continuă
Membri instruiți
Laude nereținute
„Munca-i plăcută“



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Funcționarea echipei

Întrebați-vă cum funcționează echipa în prezent. Există probleme interne care-i stăvlesc progresul? Sunt utilizate conflictele pentru a crea idei noi? Energia este concentrată pentru a obține rezultate excelente? În ce alte moduri ar putea proceda echipa pentru a evita stagnarea și a prospera spre Nivelul Următor?

Extinderea rezolvării problemelor și luării deciziilor de către echipă

Unul dintre atributele cele mai puternice și mai incitante ale echipelor este capacitatea de a soluționa probleme complexe de muncă. Am văzut multe cazuri în care echipe de Nivel Următor au rezolvat unele dintre cele mai dificile probleme de producție sau service ale companiei lor.

Țineți minte: când oamenii sunt descurajați, indiferent de motiv, concentrarea atenției asupra punctelor lor tari poate produce rezultate uimitoare. Ca grup, membrii echipei dețin puterea de a rezolva probleme, ori de a inova și îmbunătăți procesele de muncă. Talentele și divesitatea experienței care există într-o echipă sunt resurse importante pentru depășirea problemelor echipei și ale companiei.

Etapa a doua este un moment prielnic pentru ca echipa să caute domenii de îmbunătățire și soluționare a problemelor pentru a-și îndeplini responsabilitățile primare.

Membrii echipei pot să-l întrebe pe conducător sau managementul despre problemele importante pe care le poate aborda echipa. De asemenea, ei pot să susțină ședințe de brainstorming cu privire la probleme ce pot fi îmbunătățite, să le discute pe rând și s-o selecteze pe cea care ar putea avea impact real și care în același timp nu ar depăși capacitățile echipei.

În acest punct echipa ar trebui să-și concentreze energia în direcția identificării unor soluții noi și incitante. Ascultați-vă reciproc, folosiți deosebirile existente între ideile membrilor echipei ca bază pentru a construi și ajungeți la o decizie pe care toți să o aprecieze ca fiind corectă. Continuați să discutați despre decizie, până este acceptată de toți. Acest proces de luare a deciziilor poate face minuni pentru încrederea în sine a unei echipe. Fără îndoială, echipa va folosi experiența dobândită pentru a decide asupra unor căi noi de rezolvare a problemelor sau va profita de oportunitățile ivite.

Nu uitați să sărbătoriți după terminarea proiectului. Sărbătoriți capacitatea echipei de a lua decizii, ca și rezultatele ce urmează!



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

O provocare pentru echipă

Gândiți-vă la responsabilitățile profesionale ale echipei (obiectivele) și enumerați unele căi de îmbunătățire (de

exemplu, îmbunătățirea calității, reducerea costurilor sau îmbunătățirea serviciilor oferite). Care din ele ar trebui abordată? Ce va trebui să întreprindă echipa pentru a reuși în această provocare? Cum credeți că vă veți simți, dumneavoastră și membrii echipei, după efectuarea îmbunătățirilor?

Nimic mareț nu se creează spontan, așa cum nici un fruct nu apare spontan. Dacă-mi spui că dorești un fruct, îți voi răspunde că trebuie să treacă timp. Lasă-l mai întâi să înflorească, apoi să rodească, apoi să se coacă.

EPICTET 50-120

Descurajare și schimbare: sfârșitul etapei a doua

Apropiindu-ne de sfârșitul prezentării celei de-a doua etape, sperăm că ați găsit unele idei care să vă ajute în contracararea efectelor negative ale descurajării. Dacă ați utilizat ideile din acest capitol și din cele două anterioare, echipa dumneavoastră poate accelera înaintarea spre Nivelul Următor. Este esențial ca echipele să rămână concentrate asupra tabloului de ansamblu, pe termen lung, al activității lor profesionale în noul sistem. Folosiți difuzarea informațiilor pentru a continua să consolidați încrederea și să responsabilizați oamenii astfel încât să acționeze cu spirit de răspundere. Utilizați limite mai largi și extindeți procesul decizional la nivelul echipei pentru a-i dovedi că poate să joace un rol important și să devină o echipă de Nivel Următor.



EXEMPLU

Progresul echipei din domeniul farmaceutic

Membrii unei echipe cu o vechime de trei ani dintr-o companie farmaceutică importantă ne-au povestit că la început au fost temători și s-au simțit frustrați de noile lor responsabilități. Li se părea că-și asumau răspunderi ce le depășeau capacitățile și se îndoiau că vor deprinde noile abilități.

Utilizând totuși ideile din aceste ultime trei capitole pentru a-i ajuta să-și dezvolte aptitudinile necesare unei echipe de Nivel Următor, ei au devenit o echipă evoluată, pe deplin încrezătoare în posibilitatea de a îndeplini sarcinile necesare. Toți membrii echipei au spus că au beneficiat personal de această extindere a rolurilor și că munca este acum mai interesantă și mai plăcută. Au mai spus că nu și-ar dori să revină vreodată la vechiul sistem. După ce depășiseră etapa descurajării, deveniseră mai puternici, atât individual, cât și ca grup.

Trecerea spre etapa a treia

Pe măsură ce dumneavoastră și membrii echipei vă asumați într-o măsură tot mai mare responsabilitatea muncii depuse și problemele asociate ei, și pe măsură ce învățați să folosiți difuzarea informațiilor, definirea clară a limitelor și automanagementul echipei, vă apropiați de sfârșitul etapei a doua. Depășiți etapa descurajării din „râpa” descurajării prin:

- Utilizarea capacităților pe care oamenii le dețin deja.
- Dobândirea de noi capacități necesare la Nivelul Următor.

- Extinderea luării deciziilor și soluționării problemelor de către echipă.

Deoarece accelerați la maximum pe autostrada spre Nivelul Următor, sunteți gata să treceți la etapa a treia, în care vă veți concentra asupra stăpânirii abilităților necesare echipelor de Nivel Următor.

Libertatea înseamnă șansa de a lua decizii.

KENNETH HILDEBRAND



Etapa a treia

STĂPÂNITI ABILITĂȚILE
NECESARE UNEI ECHIPE
DE NIVEL URMĂTOR

OPT

Folosiți informațiile pentru a obține rezultate excelente

Când echipele trec prin etapa a doua, entuziasmul accelerării devine adesea o problemă pentru efectuarea pasului final spre Nivelul Următor. Este foarte ispititor pentru oameni să-și îndepărteze privirea de la imaginea unei echipe complet funcționale de Nivel Următor. Așa cum am văzut, asemenea echipe se concentrează nu numai asupra unei implicări sporite a membrilor lor, ci și asupra extinderii responsabilității pentru obținerea de rezultate excelente. Echipele de Nivel Următor atribuie responsabilități importante tuturor membrilor lor; aceștia își exprimă opiniile, se contrazic, își susțin pozițiile și simt presiunea răspunderii pentru rezultate. Ei au de asemenea sentimentul proprietății, sunt ascultați și înțeleși, iau decizii și le implementează, folosesc și dezvoltă în continuare talentele tuturor membrilor lor.

Intrând în această ultimă etapă a drumului, persistă mai multe întrebări:

- Am înregistrat unele succese cu aceste noi abilități ale echipei, dar vom fi în stare să le stăpânim pe deplin, astfel încât să devină practici uzuale?
- Merită cu adevărat efortul de a stăpâni abilitățile? Ne vor lăsa conducătorii noștri să mergem până la

capăt și să devenim o adevărată echipă de Nivel Următor?

- Avem cu adevărat o influență pozitivă asupra rezultatelor pe care le obținem? Sunt ele cu adevărat excelente?
- Cine sunt cei care încă nu s-au alăturat noii viziuni despre echipe și cum îi putem implica mai mult?
- Echipa funcționează mai bine în ansamblu, dar putem noi să lucrăm laolaltă mai eficient și să fim realmente o echipă de Nivel Următor? Ce anume ne inhibă?
- Cum putem juca un rol mai important în afacere? Ne putem implica în decizii strategice și alte probleme esențiale?

Să examinăm felul în care informațiile ne pot ajuta în abordarea acestor întrebări și în apropierea echipei de obiectivul ei final.

Cum poate o mai bună folosire a informațiilor să susțină procesul schimbării?

În acest punct din procesul schimbării, echipele încep realmente să folosească informațiile pe care le-au primit în decursul primelor două etape. Ele au văzut de asemenea că informațiile pe care au început să le schimbe cu managementul sunt valoroase pentru decizii manageriale mai bune. Grație acestei utilizări superioare a informațiilor și a împărțirii lor, echipele știu mai bine ce informații suplimentare le trebuie pentru o funcționare mai bună.

Este momentul ca echipa dumneavoastră să discute în ce mod utilizează informațiile despre rezultatele companiei. Ar putea echipa să folosească informații suplimentare

despre anumite subiecte? Mai puține informații despre alte subiecte? Informații care să aibă alt format sau cadru temporal? Aducerea în atenție a unor astfel de probleme va ajuta atât conducerea, cât și echipa dumneavoastră să se asigure că atribuie valoare și importanță aceluiași informații și că utilizează aceiași parametri de măsurare a succesului. Dacă există nepotriviri între informațiile folosite de echipă și cele folosite de conducere, rezultatul va fi irosirea eforturilor. Pentru echipă este esențial să știe care informații sunt mai bine asociate obiectivelor companiei. În această etapă este de asemenea imperativ pentru conducere să afle ce consideră echipa că este important de măsurat în privința obiectivelor respective.

*Dorința de cunoaștere crește întruna;
este precum focul, care trebuie iscat
de un factor extern, dar care după aceea
se propagă singur.*

Dr. SAMUEL JOHNSON



EXEMPLU

Utilizarea informațiilor într-o companie de ambalaje

O companie din industria ambalajelor a cedat încetul cu încetul controlul complet asupra rezultatelor afacerii către echipele din companie. Fiecare echipă a fost organizată ca o mini-companie în interiorul companiei mai mari. Echipele controlau procesul de difuzare a informațiilor, solicitând ce aveau nevoie și generând o mare parte a informațiilor.

Trimestrial, toate echipele se reuniau pentru a-și împărtăși rezultatele și pentru a le asocia cu rezultatele de ansamblu ale companiei. Rapoartele echipelor erau cumulate în declarația trimestrială de profituri și pierderi, alături de alți parametri importanți pentru măsurarea performanțelor, ca: rebuturile, timpii pierduți cu reparațiile și reviziile utilajelor, costul pe unitatea de producție etc. Printr-un dialog deschis în cadrul acestor ședințe, toți aflau care erau parametrii principali utilizați în evaluarea rezultatelor companiei și ce parametri noi ar fi fost necesari pentru sporirea preciziei. Impactul asupra moralului, energiei și implicării echipei a fost aproape la fel de uimitor ca și impactul asupra rezultatelor companiei.

🎯 ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Informații suplimentare

După ce echipa a trecut prin procesul receptării și utilizării de noi tipuri de informații în vederea obținerii rezultatelor, ce informații suplimentare ar putea s-o ajute să opereze mai eficient și să ia decizii mai bune? Este posibil ca unele informații să fie modificate ca ritm de furnizare sau format pentru a fi mai utile?

Identificarea informațiilor inutile

În această etapă, echipa deține multă experiență în folosirea informațiilor și are de asemenea o mai bună idee despre informațiile necesare pentru a-și atinge obiectivele. Ea poate decide că unele informații pe care le primește sunt pur și simplu inutile. Prin identificarea lor, echipa poate ajuta la eficientizarea procesului de difuzare a informațiilor. Este important de înțeles că nevoia de informații poate varia, după cum sunt soluționate problemele și sunt atinse obiectivele.

★ EXEMPLU

Colectarea de date inutile

Recent, unul dintre clienții noștri a câștigat importantul și râvnitul trofeu Deeming în domeniul calității. Procesul de înscriere în competiția pentru acest trofeu i-a condus pe cei din companie la colectarea unor volume mari de date. Practic ei s-au obișnuit atât de mult să colecteze date, încât o făceau pentru aproape toate activitățile întreprinse. De exemplu, au măsurat timpii de răspuns ai recepționarilor pe durata unui an și au descoperit un șablon foarte clar. Timpii de răspuns scădeau între orele 11:30 și 12:30 și între orele 13:00 și 14:00. S-a mai constatat că timpul de răspuns era mai mare când unul dintre cei doi recepționeri ieșea în pauza de prânz și era mai mic când ambii erau prezenți. Nimeni nu se sinchisise să întrebe dacă o creștere a timpului de răspuns crea realmente o problemă. Când s-a descoperit că nu crea nicio problemă, compania a încetat să mai colecteze aceste date inutile. Dacă, pe de altă parte, creșterea timpului de răspuns ar fi creat o problemă, compania ar fi putut identifica un parametru al problemei și ar fi început să caute soluții.

🎯 ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Informații inutile

În prezent echipa dumneavoastră primește informații care nu mai sunt foarte utile și la care ar putea renunța fără pierderi însemnate?

Încrederea și revizuirea sistemului de difuzare a informațiilor

Pe măsură ce echipele au nevoie de tot mai multe informații care să le ajute în luarea unor decizii mai bune, problema încrederii va trebui abordată permanent. Când echipele încep să ceară date de natură confidențială, conducerea poate fi tentată să restricționeze unele informații. Pentru succesul pe termen lung al echipelor de Nivel Următor, este esențial ca ele să fie creditate cu orice informații consideră că au nevoie. În cazul în care conducătorii apreciază că informațiile sunt confidențiale sau că ar putea fi dăunătoare dacă ajung în mâinile competitorilor, ei trebuie să

*Difuzarea informațiilor
este, pe scurt,
suflul unei echipe
de Nivel Următor.
Pentru a obține
rezultate excelente,
trebuie să fie însă
informația potrivită
primită la
momentul potrivit.*

anunțe lucrul acesta și după aceea să aibă încredere că echipele le vor păzi cu atenție. În mod evident, este în interesul echipelor să o facă, ca și în interesul managementului și al companiei. Nu uitați că difuzarea de informații confidențiale complimentează atât inteligența, cât și integritatea membrilor echipei, iar ambii factori sunt necesari pentru Nivelul Următor.



EXEMPLU

Salvarea departamentului de cabluri optice

În 1981, Xerox Corporation a anunțat că, din motive economice, va subcontracta asamblarea de cabluri optice

utilizate în fotocopiatoarele sale și va închide departamentul propriu de cabluri optice, alcătuit din aproximativ 180 de persoane. Deoarece cu un an în urmă compania inițiasse o procedură de implicare a angajaților numită „Calitatea activității profesionale”, sindicatul a apreciat că această decizie unilaterală, care afecta atât de multe persoane, contrazicea principiile respectivei proceduri.

Convorbirile purtate între sindicat și management au dus la suspendarea temporară a deciziei, până la examinarea problemei de către o echipă. Echipei respective – compusă din șase lucrători din departamentul vizat, un inginer și un manager – i s-au acordat șase luni pentru a găsi modalități de îmbunătățire a performanțelor de calitate, costuri și livrare, aducându-le la niveluri care să asigure o poziție competitivă și care, în final, să mențină slujbele.

Echipa a căpătat informații explicite despre activitatea departamentului. Mai exact, a aflat că pentru a fi competitiv cu subcontractorii, va trebui să identifice un mod de a face economii în valoare de aproximativ 3,2 milioane de dolari.

În 1981 era neobișnuit ca o companie să atribuie o asemenea responsabilitate unei echipe formate din lucrători, însă echipele de la Xerox erau privite ca jucând un rol important în succesul companiei. Echipa de studiu a primit informațiile confidențiale și esențiale de care avea nevoie pentru a analiza problemele, iar propunerile pe care le-a prezentat în final acopereau un spectru larg de opțiuni, ce depășeau cu mult obiectivul de 3,2 milioane de dolari. Decizia de subcontractare a fost anulată și cele 180 de slujbe au fost salvate. Rezultatele acestea n-ar fi fost posibile dacă managementul n-ar fi avut încredere în echipă, oferindu-i informații confidențiale și implicând-o într-o decizie importantă.

ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Protejarea informațiilor confidențiale

Gândiți-vă la problema încrederii, prin prisma difuzării de informații confidențiale din partea managementului. Cum ar putea echipa dumneavoastră să se asigure că astfel de informații vor fi atent controlate și utilizate în modul cel mai eficient?

Sprijinirea noilor membri ai echipei

În societatea contemporană dinamică, este important de înțeles că, la răstimpuri, componența unei echipe de Nivel Următor se va schimba. Oamenii o vor părăsi și vor fi înlocuiți de membri noi. Dacă aceștia provin din companie, pot fi familiarizați cu echipele de Nivel Următor, dar nu același lucru se poate spune despre cei care vin din exterior. În ambele cazuri trebuie să știți că echipa dumneavoastră va avea viziune, misiune, valori, metode și proceduri unice. Atât persoanele din afara, cât și din interiorul companiei vor necesita informații despre echipa dumneavoastră, pentru a deveni productive și a se integra în echipă fără să devină o povară pentru procesele de Nivel Următor pe care le-ați dezvoltat.

Ideal ar fi ca echipa să aibă o declarație clară, care îi rezumă activitatea, metodele și convingerile. Această declarație ar trebui de asemenea să includă viziunea, misiunea și valorile companiei, precum și felul în care scopul și obiectivele echipei li se aliniază acestora. Noii membri ai echipei vor trebui de asemenea să cunoască normele și regulile echipei privind lucrul în comun, ca și sarcinile individuale corespunzând rolurilor jucate de membrii echipei.

Strategiile de comunicare trebuie, atât în interiorul echipei, cât și cu alte echipe. În plus, ei trebuie să învețe

orice proceduri specifice interne ale echipei, de exemplu cele pentru rezolvarea problemelor, luarea deciziilor, soluționarea conflictelor, organizării ședințele etc. Pe scurt, noii membri ai echipei, indiferent dacă provin din interiorul sau din exteriorul companiei, au nevoie de un curs de inițiere rapidă în regulile echipei de Nivel Următor, astfel încât să poată fi membri complet funcționali, nu poveri.

ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Orientarea unui membru nou

Gândiți-vă la problema instruirii noilor membri ai echipei. Cum îi puteți ajuta să afle în cel mai scurt timp posibil totul despre sarcinile echipei, metode, norme și convingeri?

Știința difuzării informațiilor pentru Nivelul Următor

Trecând la etapa a treia a transformării în echipă de Nivel Următor, trebuie să ajungeți la o nouă înțelegere a rolului și utilizării informațiilor, detașându-vă de utilizarea tradițională a acestora de către manageri și angajați.

Cei mai mulți dintre noi am fost educați într-un sistem care definea clar cine deținea diferitele genuri de informații. Managerii aveau acces la anumite informații de natură confidențială, pe care angajații nu le puteau vedea. Trebuie să schimbăm obiceiul acela vechi. În prezent, accesul public la informații atinge cote incredibile. Oamenii sunt mai bine informați decât în oricare alt moment al istoriei. Companiile care continuă să restricționeze accesul la informații cauzează luarea de decizii incomplet fundamentate și niveluri

reduse de încredere. Doar îngăduindu-le membrilor echipelor să aibă acces la majoritatea informațiilor pe care le deține managementul, o companie se poate aștepta să câștige beneficiile Nivelului Următor – echipe care-și utilizează cunoștințele, experiența și motivația pentru a obține rezultate remarcabile.

Difuzarea informațiilor pentru echipele de Nivel Următor este un proces bilateral. Membrii echipelor dețin multe informații pe care managerii nu le au și pe care nu le pot păstra doar pentru că managementul nu le-a solicitat. Membrii echipelor de Nivel Următor sunt maturi, responsabili și dedicați obținerii de rezultate excelente. Ei trebuie să folosească cât mai bine informațiile care le sunt furnizate și în același timp să ofere informații ce pot fi utile managementului. În plus, trebuie să-și facă cunoscute cerințele față de conducători și să demonstreze că accesul la informații noi și de natură confidențială va aduce beneficii pentru echipă și pentru întregul sistem.

Încheind discuția despre știința difuzării informațiilor, subliniem câteva aspecte importante:

- Capacitatea împărtășirii informațiilor trebuie stăpinită de către toate părțile, pentru a fi eficientă și utilă echipei de Nivel Următor.
- Grație fluxului sporit de informații și mai bune sale utilizări, echipa este pregătită să-și extindă limitele atât de mult, încât să le înlocuiască cu viziune și valori.

*Aenul de gândire care a dus
la succes în trecut nu va duce
la succes în viitor.*

KEN BLANCHARD, ALAN RANDOLPH ȘI JOHN CARLOS

NOUĂ

Înlocuiți limitele cu viziune și valori

Acum, dacă echipa deține informațiile necesare pentru a obține rezultatele dorite, drumul spre statutul de echipă de Nivel Următor trebuie să se concentreze către modelarea limitelor privind comportamentul, astfel încât acestea să fie stabilite de către membrii ei. Intenția este de a încorpora limitele în sistemele de principii ale membrilor echipei, astfel încât ei să poată judeca obiectiv și să ia decizii care susțin viziunea, misiunea și valorile companiei.

Nu pretindem că orientarea și limitele nu trebuie trasate de către conducere, ci doar că limitele ample care călăuzesc comportamentul membrilor echipei trebuie deplasate, pe cât posibil, în inimile și mințile lor. *De la scop la realizare*¹ de Ken Blanchard și Jesse Stoner oferă un excelent cadru general pentru a vă organiza viziunea, misiunea și valorile.

Luarea deciziei „corecte“

Deciziile pe care le luăm zilnic în viața personală și profesională sunt determinate de acele valori și convingeri pe care le-am dobândit pe parcursul vieții, la care se adaugă

¹ Ed. Curtea Veche, 2004 (n. trad.).

valorile suplimentare deprinse la locurile de muncă. Aceste valori ne ajută să apreciem ce este corect sau greșit, bine sau rău, normal sau anormal și sunt un factor-cheie în orice proces de luare a deciziilor.

În vreme ce valorile personale și corporative oferă o temelie morală și etică pentru luarea deciziilor, viziunea stabilește direcția. Când membrii echipei înțeleg viziunea și valorile fundamentale ale companiei lor, luarea deciziilor devine mai ușoară și mai productivă. De exemplu:

- Când ne confruntăm cu o decizie care ne cere să alegem între satisfacerea cerințelor unui client și susținerea politicii companiei, ce ar trebui să facem?
- Dacă menținerea unui grafic de producție înseamnă renunțarea la calitate, trebuie să-l respectăm?
- Dacă un apel telefonic din partea unui client depășește cele două minute recomandate de companie, ar trebui să închidem sau să continuăm efortul de a satisface nevoia clientului?
- Dacă întrevădem un mod de a îmbunătăți eficiența echipei, alocăm dezvoltării lui o parte din timpul destinat producției?

Acestea sunt numai câteva dintre numeroasele întrebări cu care se confruntă zilnic membrii echipelor. Deoarece este imposibil pentru conducători să abordeze atât de multe probleme, membrii echipelor pot spori în mod spectaculos eficiența și eficacitatea activității firmei, dacă sunt capabili să acționeze pe cont propriu pentru a răspunde unor asemenea întrebări. De fapt, acesta este poate principalul beneficiu al trecerii la echipele de Nivel Următor: capacitatea membrilor echipelor de a aborda probleme cotidiene complexe în mod responsabil și oportun.

Important însă este să ne asigurăm că membrii echipei înțeleg direcția și convingerile, viziunea și valorile companiei, astfel încât să poată fi luate decizii responsabile și bine fundamentate.

Extinderea limitelor pentru sporirea aportului echipei

O analogie vizuală excelentă pe care o folosim în lucrul cu companiile este să le cerem oamenilor să se gândească la marginile unui teren de fotbal și apoi să-i întrebăm: „Cine din companie are cel mai larg câmp de joc (limite)?” Într-o companie acesta este directorul executiv (CEO), pentru ca, coborând în ierarhie, fiecare nivel succesiv de management să aibă un câmp de joc tot mai redus. Până se ajunge la cei din prima linie, câmpul de joc poate să fie realmente foarte îngust.

În cadrul unei echipe de Nivel Următor, aceste limite sunt extinse în mod treptat, pe măsură ce oamenii învață să acționeze cu răspundere și să folosească capacitățile pentru a duce sarcinile la bun sfârșit. În această ultimă etapă este posibil ca limitele să nu fie atât de ample precum cele ale directorului executiv, totuși sunt mult mai extinse decât au fost la începutul drumului. Limitele oferă linii directoare pentru autonomia tuturor membrilor companiei și în același timp le atribuie responsabilitate și le insuflă valori.

*Odată câștigată, cunoașterea luminează
dincolo de granițele ei imediate.*

JOHN TYNDALL



EXEMPLU

Confuzia legată de valorile companiei

Un caz interesant privind stabilirea de obiective este cel al unei companii a cărei conducere dorea ca angajații să-și concentreze atenția nu numai asupra obiectivelor de performanță, ci și asupra celor asociate valorilor. Înțelegând că obiectivele se stabilesc, dar valorile sunt reale, conducerea dorea să se asigure că angajații păstrează valorile în minte în timp ce acționează împreună spre atingerea obiectivelor importante. De exemplu, dacă una dintre valori constata „relații mai bune între departamente”, angajații puteau stabili un obiectiv pornind de la întrebarea: „ce voi face anul acesta pentru a îmbunătăți relațiile dintre departamentul meu și altele?”. Sau dacă o altă valoare era „sporirea aptitudinilor și abilităților” angajaților, un obiectiv putea fi: „ce aptitudine nouă voi deprinde anul acesta și cum o voi demonstra?”.

Conducerea a descoperit că prin concentrarea asupra unor obiective de acest fel, angajații își formau o imagine clară și își asumau o responsabilitate reală în privința celor ce trebuiau realizate (obiectivele de performanță) și a modului în care să muncească împreună (obiective de valoare). Când la acestea se adăugau așteptările insuflăte de conducător și sprijinul acordat de acesta angajaților în atingerea obiectivelor, echipele puteau colabora în moduri noi, care le puneau mai bine în valoare talentele, energia și motivația.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Viziunea, misiunea și valorile

Gândiți-vă la viziunea, misiunea și valorile companiei. Le puteți enumera? Sunt clar definite? Le puteți reda cu propriile dumneavoastră cuvinte?

În situațiile de luare a unor decizii complexe, este esențial ca oamenii să înțeleagă obiectivul companiei, valorile centrale și convingerile ei.

Viziunea, misiunea și valorile ca limite pentru echipă

În ce fel viziunea, misiunea și valorile companiei afectează comportamentul și deciziile la locul de muncă? Pentru ca aceste linii directoare să fie utile, ele trebuie traduse în comportamente și acțiuni zilnice.



EXEMPLU

Servirea clientului sau vânzarea produselor?

Directorul executiv al unei companii de cercetare și producție de aparatură electronică de înaltă tehnologie cu sediul în Delaware pune un accent foarte important pe servirea clienților. El considera că rolul companiei într-un domeniu tehnologic aflat în plină înflorire era de a-și ajuta clienții să-și rezolve problemele.

Într-o zi, le-a pus subordonaților următoarea întrebare: „Dacă un client ar avea o problemă care ar putea fi rezolvată mai bine de un produs al concurenței noastre, i-ați recomanda produsul respectiv?”. În concordanță cu valorile sale, răspunsul lui era un „da” fără echivoc.

El considera că ajutând un client să-și rezolve o problemă, nu numai că proceda așa cum era firesc, ci îi dovedea clientului că se putea încrede în compania lui ca sursă de soluții. Inițiind un dialog în jurul întrebării și răspunsului său, el și-a ajutat subordonații să înțeleagă că rolul lor era de a-i ajuta pe clienți să-și rezolve problemele, nu doar

să vândă produse. Dialogul n-a lăsat îndoieli cu privire la felul în care dorea el să se răspundă într-o asemenea situație.

Extindeți și mai mult rolul echipei

La începutul procesului de dezvoltare a echipei de Nivel Următor, dumneavoastră și membrilor echipei vi s-a cerut să vă asumați responsabilitatea mai multor decizii care vă afectau activitatea. Aceste decizii puteau să se fi referit la probleme ca asigurarea protecției muncii și curățeniei, determinarea calității și service-ului oferit clienților sau selectarea metodelor de lucru.

Pe măsură ce ați înaintat, probabil că ați început să luați decizii mai complexe, așa cum pot fi determinarea necesităților de training, repararea echipamentelor, trainingul combinat și programarea producției.

În acest punct, rolul pe care-l jucați dumneavoastră și membrii echipei trebuie să fie extins din nou, pentru a vă reflecta creșterea și maturitatea ca echipă de Nivel Următor. În domeniul luării deciziilor, echipelor mature li se cere să abordeze o gamă mai mare de probleme, de o complexitate sporită. De exemplu, echipa va trebui să decidă când și cum să colaboreze cu alte echipe, pe cine să angajeze pentru posturi noi și cum să pregătească bugetul.



EXEMPLU

Echipa de întreținere își asumă mai multă răspundere

Echipa de întreținere dintr-o fabrică de pompe cu patru sute de angajați avansa constant de doi ani spre statutul unei foarte eficiente echipe de Nivel Următor.

Treptat, managerul echipei le acordase membrilor tot mai multă autoritate și ei acceptaseră responsabilitatea.

Pe măsură ce activitatea companiei a crescut și au apărut mai multe schimburi de lucru, a devenit evident că echipa trebuia să mai angajeze un mecanic. După ce au discutat problema, managerul și membrii echipei au căzut de acord ca echipa să conducă procesul de angajare. Cu ajutorul departamentului de resurse umane, membrii puseseră deja la punct criteriile pentru fiecare post din cadrul echipei, ba chiar și propriul lor sistem de evaluare a performanțelor. Ei erau cei mai în măsură să cunoască îndemânările și abilitățile pe care trebuia să le aibă noul mecanic.

După ce au învățat detaliile legate de interviewarea candidaților, membrii echipei au interviewat, selectat și angajat un nou membru. Cu toate acestea, după perioada de probă de trei luni, a fost clar că noul angajat își exagerează capacitățile și că nu deținea unele dintre abilitățile de care echipa avea neapărată nevoie. Membrii echipei au discutat situația și au conchis că puteau încheia contractul temporar de muncă. În momentul respectiv, ei s-au întrebat dacă n-ar trebui să lase procedura de concediere în seama managerului. Au ajuns totuși la concluzia că deoarece ei îl angajaseră pe noul mecanic, tot ei trebuiau să-l și concedieze.

Apelând din nou la ajutorul departamentului de resurse umane, așa cum ar fi procedat orice manager capabil într-o asemenea situație, ei au derulat procedura de concediere în mod corect și cu blândețe. Pe parcursul procedurii, toți au resimțit neplăcerea asociată deciziei, însă după aceea s-au simțit mai puternici și mai dedicați îmbunătățirii metodelor de căutare și angajare a personalului cel mai adecvat.

*O echipă n-ar trebui niciodată
să se antreneze pe un teren nemarcat.
Jucătorii trebuie să cunoască
limitele terenului.*

JOHN MADDEN



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

Asumarea responsabilității totale

*Gândiți-vă la rolurile pe care echipa dumneavoastră
și le-a asumat în decursul trecerii spre Nivelul Următor.
Ce roluri și decizii, dintre cele rămase, ar trebui adăugate
pentru ca echipa să-și asume responsabilitate totală pentru
activitățile sale?*

Echipele ca parteneri de afacere

În acest punct al drumului spre Nivelul Următor, echipa dumneavoastră trebuie să înceapă să lucreze ca un adevărat partener de afaceri cu managementul. Membrii echipei din prima linie, conducătorii ei și conducerea de vârf trebuie să înceapă să acționeze ca adevărați egali în privința acceptării răspunderii pentru succesul companiei. Fiecare persoană va juca alt rol, dar toți vor împărtăși responsabilitatea pentru succesul companiei.

În companie, feedbackul pozitiv și negativ referitor la performanțe poate să aibă sens descendent, ascendent și lateral. Membrii echipei din prima linie ar trebui să ofere idei conducerii de vârf și să se aștepte la acțiuni din partea acesteia, tot așa cum conducerea de vârf ar trebui să se aștepte la un răspuns din partea membrilor din prima linie ai echipei. Cele mai potrivite sunt fluxurile multidirecționale

de difuzare a informațiilor, cu solicitări și răspunsuri din orice sursă.

De exemplu, muncitorii din prima linie sunt mai apropiați de producție sau de prestarea serviciilor. Ei pot observa evenimente sau colecta date care nu sunt disponibile conducerii de vârf. În calitate de parteneri, rolul lor este de a interpreta și împărtăși informațiile acelea cu conducătorii echipei, cu membrii altor echipe și cu conducerea de vârf.

Pe de altă parte, conducerea de vârf poate să cunoască mai multe detalii despre tendințele din domeniu și despre evenimentele globale care au efect asupra afacerii. Rolul său este de a împărtăși aceste informații cu echipele și de a le ajuta să le înțeleagă importanța.

Toate părțile au responsabilitatea de a acționa asupra informațiilor după caz, luând decizii privind corectarea sau îmbunătățirea condițiilor și de a-i informa pe alții despre ce intenționează să facă. Partenerii de afaceri lucrează laolaltă pentru binele companiei, iar în această etapă a drumului acțiunile unui partener trebuie încurajate și așteptate de către toți ceilalți parteneri. Existența unor limite extinse îi va ajuta pe toți să lucreze vizând aceleași rezultate finale.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTĂȚI

A acționa ca partener de afaceri

*Întrebați-vă ce înseamnă pentru echipa dumneavoastră
să lucreze ca partener de afaceri cu conducătorii companiei.
Ce anume din ceea ce face deja echipa are impact direct asupra
viziunii, misiunii și rezultatelor companiei? Ce responsabilități
suplimentare v-ați putea asuma, pentru a deveni un partener
mai important de afaceri?*

Folosirea viziunii și valorilor în obținerea succesului echipei

Pentru ca o companie să se poată aștepta din partea personalului ei să opereze în mod eficient, deciziile luate de membrii echipelor trebuie să fie impulsionate de convingeri interioare ce reflectă obiectivul și direcția companiei; aceste convingeri interioare oferă o monitorizare cu caracter de autocorecție a comportamentului oamenilor. Pentru ca acest mecanism să funcționeze corect, este însă necesar ca viziunile și valorile companiei să fie perfect definite. În caz contrar, oamenii vor acționa în direcții diferite – uneori opuse –, ceea ce de obicei afectează rezultatele.

Conducătorii trebuie să alocă timp pentru a comunica și modela viziunea și valorile dorite pentru companie. Membrii echipelor trebuie să se intereseze despre viziune și valori, să discute pe marginea lor și să le adopte, pentru a putea lua decizii de afaceri care să conducă compania în direcția viziunii respective, utilizând comportamente adecvate valorilor organizației.

Rezultatul acestei folosiri a viziunii și valorilor este o companie ai cărei membri funcționează ca parteneri care sunt de acord cu obiectivul ei, cu valorile pe baza cărora acționează și cu speranțele pentru viitor. Dintr-o asemenea consonanță rezultă un mecanism puternic care asigură funcționarea foarte eficientă a echipelor de Nivel Următor.

*Simpla intensificare a eforturilor în cadrul vechilor
limite nu va fi suficientă.*

KARL WEICK

ZECE

Fiți o echipă de Nivel Următor și obțineți rezultate excelente

În această etapă a drumului, echipa dumneavoastră deține informații care anterior obișnuiau să fie aproape exclusiv în mâinile managementului. Membrii echipei au de asemenea o viziune clară și un set de valori pe baza cărora acționează. Combinând informațiile cu limitele clar definite și cu aptitudinile sale, echipa poate acum să-și folosească cunoștințele colective, experiența și motivațiile pentru a obține rezultate impresionante.

Mai explicit, dumneavoastră și membrii echipei puteți lua multe dintre deciziile pe care, anterior, le luau supervisorul sau managementul. De exemplu, vă puteți ocupa de interviuarea și angajarea noilor membri, puteți conduce evaluări ale performanțelor membrilor echipei, vă puteți ocupa de probleme privind rezultatele individuale, puteți pregăti și monitoriza bugete și vă puteți ocupa de achizițiile de echipamente. Având informații și limite clar definite, echipa poate să identifice probleme reale sau potențiale și să inițieze planuri pentru soluționarea lor înainte de a se agrava.

Pentru a putea atinge realmente Nivelul Următor, membrii echipei trebuie acum să se încurajeze continuu și reciproc. La Nivelul Următor veți dobândi competența totală

la nivel de echipă. Membrii echipei se vor simți încrezători în a folosi în mod complet capacitățile colective pentru obținerea de rezultate excelente.



EXEMPLU

Definirea clară a așteptărilor

Unei companii din domeniul controlului poluării i-a venit greu să facă trecerea la responsabilitatea totală. Membrii echipei își amintesc cu exactitate frustrările și nemulțumirile simțite pe măsură ce au deprins aptitudini noi și faptul că nu le plăcea ideea de a se ocupa de problemele de performanță ale altor membri.

Soluția lor a fost să se asigure că toți înțeleseseră clar direcția echipei și că așteptările reciproce erau de asemenea bine înțelese. Au descoperit apoi că problemele de performanță apăreau mult mai rar și că erau mai ușor de rezolvat, deoarece fuseseră sesizate mult mai devreme. Comunicarea clară a direcției și așteptărilor le-a îngăduit tuturor să funcționeze ca o echipă care lucra bine împreună pentru a obține rezultate excelente.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Abilitățile echipei de Nivel Următor

Gândiți-vă la cele învățate pe măsură ce echipa a progresat în citirea acestei cărți și spre Nivelul Următor. Care sunt abilitățile noi pe care le-ați dobândit și care v-au ajutat să lucrați bine ca echipă?

Mentținerea performanțelor ridicate ale echipei de Nivel Următor

După ce grupul dumneavoastră a devenit o echipă de lucru energică, cu performanțe ridicate, o sarcină importantă va fi să-i mențineți acest statut. Fără atenție constantă, ea poate să revină la vechile comportamente. Orice lucruri pe care le facem în mod repetat devin după un timp monotone, poate chiar plictisitoare, și de aceea păstrarea „prospețimii” echipei este o problemă reală.

Evaluarea rezultatelor activității

Efectuarea unei activități și îmbunătățirea activității sunt două lucruri cu totul diferite. Ce anume ne determină succesul în muncă? Ce anume determină rezultatele bune? Unicul mod real în care putem afla este să le măsurăm.

Aproape orice poate fi măsurat: produsele fabricate pe minut, pe oră sau pe zi, scrisorile redactate pe zi, volumul de vânzări, apelurile telefonice către potențiali clienți, timpii de revizie pentru utilaje, volumul de deșeuri și rebuturi, durata ciclului (de exemplu, timpul scurs între comanda inițială a clientului și livrare), timpul de comutare (necesar pregătirii pentru fabricarea altui produs) și multe altele. Lista de activități pe care le presupune munca este aproape nesfârșită, oferind numeroase oportunități pentru evaluare și îmbunătățire.

Echipele de Nivel Următor excelează deoarece găsesc permanent moduri mai bune de a lucra împreună pentru a obține rezultate remarcabile.



EXEMPLU

Identificarea unor parametri utili

Echipa de reparații și întreținere dintr-o fabrică progresează spre Nivelul Următor, când membrii ei și-au dat seama că nu dispuneau de nicio modalitate prin care să știe ce progrese au făcut. Ei s-au întrebat cum poate fi măsurată activitatea de reparații și întreținere, compusă în majoritate din acțiuni cu caracter de unicat?

Echipa a decis să întreprindă un sondaj printre muncitori (clienții săi) despre ce anume doreau și aveau nevoie realmente din partea unei bune echipe de reparații și întreținere. A început cu supervizorii care îi solicitau pentru activități de întreținere, de la care a aflat următoarele:

- Doreau să răspundă rapid la solicitările lor („rapid” însemnând 15 minute).
- Doreau să-și termine treaba într-o perioadă rezonabilă de timp (perioadă definită ulterior ca fiind de opt ore).
- Nu doreau să fie nevoiți să facă o nouă solicitare pentru aceeași problemă (altfel spus, calitatea muncii trebuia să fie foarte bună).

După ce a definit criteriile pentru aprecierea activității unei bune echipe de reparații și întreținere, echipa a început să caute o modalitate de a-și evalua performanțele. A conceput un formular care să sintetizeze informațiile, apoi un mod de a reprezenta grafic rezultatele săptămânale. La început a constatat că putea satisface criteriile respective în aproximativ 80% din cazuri. A început să caute idei pentru a-și îmbunătăți capacitatea de a îndeplini criteriile și după un an a înregistrat succes în 97% din cazuri.

Una dintre ideile de îmbunătățire s-a referit la primul criteriu, răspunderea în maximum 15 minute la apeluri. Atelierul de reparații și întreținere se afla într-o zonă zgomotoasă și uneori țârâitul telefonului nu putea fi auzit.

De aceea, la aparat a fost conectată o lumină intermitentă, care era activată de câte ori suna cineva. Grație acestei inovații, echipa a izbutit să elimine apelurile ratate.

Aceste rezultate excelente au fost determinate de definirea și utilizarea criteriilor de performanță ale echipei, la un nivel ridicat, așa cum erau dorite de clienții săi.

Evaluati funcționarea echipei

Calitatea echipei se poate păstra sau se poate chiar îmbunătăți în diferite moduri. O metodă este evaluarea periodică a felului în care echipa funcționează ca ansamblu. Pe lângă evaluările normale cu care echipa își determină zilnic progresul spre obiectiv, este necesar să deruleze cel puțin trimestrial un proces de evaluare global. Acesta poate fi realizat în mai multe moduri, dar unul dintre cele mai bune este folosirea unui instrument de evaluare care determină performanța de ansamblu a echipei. Fiecare membru al echipei completează un chestionar, după care toți membrii se întâlnesc și discută rezultatele. Aceste evaluări ajută la identificarea și precizarea problemelor specifice echipei, îngăduindu-i să le soluționeze înainte de a se transforma în semnale de alarmă.



EXEMPLU

Echipa de vânzări se autoevaluează

Am fost solicitați odată să ajutăm două echipe de vânzări care vindeau pește din import la restaurante, magazine generale și pescării. Activitatea era foarte intensă,

deoarece toți agenții de vânzări discutau permanent la telefon cu clienții, străduindu-se să atingă obiectivele zilnice și lunare.

Echipele aveau succes financiar iar activitatea era incitantă, ceea ce reprezenta principala lor motivație. Ca parte din evaluarea noastră, am utilizat instrumentul numit „Profilul de eficiență al echipei”, care evidențiază părerile membrilor echipei despre performanțele proprii. Rezultatul general a arătat că o echipă era „imatură”, ceea ce constituia ultima poziție din cele cinci posibile. Poziția respectivă era asociată cu o echipă care n-a început să-și dezvolte abilități necesare abordării de sarcini și proceduri și este foarte dependentă de conducătorul ei pentru îndrumare, decizii și susținere. Profilul a mai arătat că slăbiciunea maximă a echipei se manifesta la capitoul „relații interpersonale în grup”.

Când membrii echipei s-au reunit pentru a le prezenta rezultatele, ei au amintit că activitatea lor, cu obiective foarte solicitante, le îngăduia puțin timp pentru susținere reciprocă și pentru dezvoltarea unor relații productive și satisfăcătoare. Toți au declarat că aceea reprezenta principala sursă de nemulțumiri asociate activității profesionale.

Pentru prima dată, membrii echipei au putut vedea că toți erau nemulțumiți de situația curentă și doreau s-o modifice. Deținând această nouă informație, ei au găsit căi pentru a-și oferi mai mult sprijin reciproc și a-și consolida relațiile, iar un sondaj ulterior a confirmat că înregistraseră progres.

Evaluarea zilnică

O metodă simplă pentru menținerea și îmbunătățirea performanțelor echipei este evaluarea unor funcții mai mici. De exemplu, se știe că ședințele nu realizează ceea ce

se intenționează. Pentru a asigura productivitatea, toate ședințele echipelor ar trebui să se încheie printr-o evaluare verbală făcută de membrii echipei. În această evaluare – care nu trebuie să dureze mai mult de cinci minute –, fiecare membru spune ce i se pare că a mers bine în ședință și ce ar putea fi îmbunătățit. Când evaluările sunt efectuate în mod repetat, membrii echipei încep să-și perfecționeze capacitatea de conducere a ședințelor.

Consolidarea echipei utilizând evenimente exterioare

Altă metodă de a vă păstra echipa în continuă evoluție și „vie” este de a-i scoate periodic pe membrii ei în exteriorul locului de muncă pentru a-și „reîncărca bateriile”. Whole Foods Market, Inc., un lanț de magazine orientate spre produse naturale cu echipe extrem de eficiente, le sfătuiește pe acestea să planifice și să țină teambuilding-uri anuale în locuri cât mai diverse. Aceasta înseamnă, de exemplu, că, o dată pe an, echipa X de la magazinul Y trebuie să-și planifice și să conceapă propriul teambuilding. Lucrul acesta demonstrează dedicarea companiei față de echipe și față de progresele membrilor acestora.

În cadrul teambuilding-urilor, membrii echipelor învață despre comunicarea în echipă, capacitățile de ascultare, rezolvarea conflictelor, deosebirile între personalități, valorile personale, contabilitate financiară, bugete, strategii de împărțire a câștigurilor, îmbunătățirea proceselor și multe altele.

Recunoașterea

Alt mod de a menține energia și unitatea echipei este ca membrii ei să-și recunoască în mod periodic și reciproc o calitate valoroasă. Recunoașterea este pur și simplu o mulțumire adresată altui membru pentru un aport prețios. Ea reprezintă în același timp o bună oportunitate pentru implicarea conducătorilor echipei.

Clădirea și menținerea spiritului echipei sunt esențiale pentru vitalitatea și bunăstarea pe termen lung a echipei și membrilor săi. De multe ori performanțele și comportamentul modest rezultă dintr-o lipsă a cunoașterii nevoilor umane ale angajaților. Oamenii simt nevoia de a fi apreciați pentru munca lor de calitate, iar companiile, departamentele și echipele care sunt atente la aceste nevoi obișnuiesc să le depășească cu mult pe altele.



ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Evaluarea

Gândiți-vă la activitatea dumneavoastră – ce anume evaluați în prezent? Care sunt indicatorii-cheie ai performanței care vă vor arăta cât de bine lucrați? Ce anume nu evaluați în prezent și ar trebui să începeți să evaluați în mod regulat?

**Ridicați ștacheta:
căutați noi oportunități**

Pentru a se situa înaintea concurenței, echipa trebuie să ridice permanent ștacheta standardelor de performanță.

Echipa trebuie să se alăture conducerii de vârf și să caute în exteriorul companiei informații despre activitatea concurenței, despre ceea ce doresc și au nevoie clienții, ca și idei noi cu mult în afara domeniului în care operează compania.



EXEMPLE

Echipele analizează competitorii

În domeniul producției de alimente, echipele dintr-o companie au început să analizeze concurența spre a găsi idei noi pentru propria lor dezvoltare. Când au început să prezinte informații despre ratele de productivitate ale competitorilor, despre noile echipamente, declarațiile de profituri și pierderi și alte informații de natură confidențială, conducătorii companiei au fost alarmați. Ei erau realmente îngrijorați că, dintr-un exces de zel, echipele lor recurseseră la spionajul industrial.

Când s-au interesat despre felul în care își obținuseră informațiile, echipele au răspuns că absolut toate datele proveneau din surse publice. Datele despre productivitate și noile linii de producție fuseseră găsite în articole din publicațiile de specialitate, iar informațiile legate de profituri și pierderi proveneau din rapoartele anuale către acționari. O echipă cumpăraseră acțiuni în toate companiile concurente, astfel că putea să obțină în mod regulat aceste informații financiare.

Când conducerea de vârf a auzit explicațiile, s-a simțit ușurată și în același timp a fost impresionată de ingeniozitatea echipelor sale.

Secretara dezvoltă o afacere nouă

O companie mijlocie care activa în procesarea și vânzarea produselor alimentare a ascultat ideea unei secretare cu privire la dezvoltarea unei piețe noi pentru produsele companiei. Până atunci compania vânduse doar la angroșiști, care la rândul lor vindeau magazinelor. Secretara a sugerat producerea unui catalog pentru vânzări, care să ofere o legătură directă cu clienții. A fost încurajată să-și urmeze ideea, iar după un an vânzările pe bază de catalog, conduse de ea, au depășit un milion de dolari, cu tendință de creștere.

Ingeniozitatea nu cunoaște limite.

ANONIM

Ce înseamnă a fi o echipă de Nivel Următor cu viitor?

Pe parcursul acestei cărți am căutat să vă ajutăm echipa să înțeleagă încotro se îndreaptă și cum va ajunge la destinație. Am prezentat mai multe subiecte relevante pentru dezvoltarea ei, concepute pentru a vă ajuta grupul de lucru să devină o echipă de Nivel Următor foarte eficientă.

Echipa dumneavoastră evoluează în timpul uneia dintre cele mai importante perioade de tranziție din epoca postindustrială. Indiferent de obstacolele pe care le puteți întâlni pe drum, trebuie să știți că pătrundeți pe un teren nou privind modul de funcționare al companiilor. Dumneavoastră și superiorii meritați să fiți laudați pentru clarviziunea și hotărârea de a vă deplasa compania spre un nou nivel de funcționare și, în cele din urmă, spre un nou nivel de performanță. Echipa se află acum într-o poziție din care poate aduce un aport extraordinar la afacere.

În același timp, se găsește într-o poziție din care poate identifica oportunități de autodezvoltare, astfel încât creșterea să devină un mod de viață. Acesta este momentul potrivit pentru a vă lărgi orizonturile și a vă gândi la domenii noi ce ar adăuga valoare activității și modului de operare al echipei. Priviți în viitor și vedeți ce noi provocări și oportunități o așteaptă!

🎯 ÎNTREBĂRI LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Pregătiți-vă pentru un viitor excelent

Echipa a ajuns acum la Nivelul Următor. Cum vă pregătiți pentru viitorul ei și cum folosiți noile abilități pe care le stăpâniți?

Când o echipă depășește rezultatele individuale și învață să aibă încredere în ceilalți, excelența devine o realitate.

JOE PATERNO

UNSPRE-
ZECE

Felicitări

echipa a ajuns la Nivelul Următor!

A fost cu adevărat un drum interesant! Când ați început cartea aceasta, nici măcar nu știați ce înseamnă o echipă de Nivel Următor, cu atât mai puțin cum se poate ajunge la statutul respectiv. Probabil că ați avut unele experiențe bune în lucrul cu echipa, dar și unele rele. Acum puteți aprecia înțelesul afirmațiilor noastre că echipele de Nivel Următor:

- Folosesc ideile și motivațiile tuturor membrilor echipei.
- Utilizează în mod optim timpul membrilor și conducătorului echipei.
- Sporesc productivitatea și satisfacția personală a echipei și a companiei.

Reflectați puțin și felicitați-vă pentru că acum știți mai multe decât atunci când ați început să citiți cartea. Știți la ce să vă așteptați din partea unei echipe de Nivel Următor și cât de bine vă puteți simți când faceți parte dintr-o echipă de oameni așa grozavi.

În același timp însă știți cum să folosiți abilitățile ce aduc o echipă la Nivelul Următor. Parcurgeți cele trei etape schițate în această carte:

1. Ați acceptat provocarea de a deprinde abilitățile necesare pentru Nivelul Următor.
2. Ați accelerat transformarea într-o echipă de Nivel Următor... exact atunci când începeați să aveți îndoieli.
3. Ați stăpânit cele trei abilități esențiale ale unei echipe de Nivel Următor.

Insistența v-a fost răsplătită din plin, pentru că *dumneavoastră și echipa aveți mai mult succes acum decât în trecut*. De aceea felicitați-vă, atât personal, cât și echipa, pentru că nu v-ați abătut din drum și ați dus lucrurile la bun sfârșit.

Deoarece ați optat să continuați drumul, știți cum să funcționați ca echipă de Nivel Următor. Știți cum să folosiți cele trei abilități care vă ridică echipa mult deasupra grupurilor de lucru medii. Ați învățat să:

- Folosiți difuzarea de informații în sens ascendent, descendent și lateral pentru a obține niveluri ridicate de încredere și responsabilitate pentru echipă.
- Folosiți limite clare, care sunt acum destul de ample pentru a da echipei libertatea de a acționa cu răspundere și concentrat.
- Folosiți abilitățile de automanagement pentru a lua decizii eficiente privind probleme complexe și pentru a obține rezultate excelente pentru echipă și companie.

Momentul sărbătoririi

Puteți acum sărbători cu echipa ajungerea la Nivelul Următor. Ar trebui să fiți aplaudați voi toți, pentru că ați învățat să utilizați și aplicați aceste abilități esențiale. Cunoașterea este un instrument minunat în mâinile unei

echipe de oameni care doresc s-o folosească pentru a obține rezultate excelente! Știm că vă veți bucura de provocarea de a fi la Nivelul Următor și de mândria care însoțește repur-tarea unor rezultate de excepție.

Felicități pentru că ați devenit o echipă de Nivel Următor!

Mulțumiri

Astfel de cărți nu apar pur și simplu din senin. De-a lungul mai multor ani, ideile germinează și duc în final la un concept pentru o carte. După aceea este necesară multă susținere pentru a trece de la concept la produsul final. Pe drumul spre realizarea cărții pe care o țineți acum în mâini, multe persoane ne-au influențat și susținut eforturile. Este imposibil să le mulțumim tuturor celor care au avut impact asupra conceptului despre echipe, totuși vom enumera câțiva oameni cu totul speciali care ne vin în minte. Pe cei care nu i-am amintit îi rugăm să ne ierte și să știe că-i apreciem la fel de mult.

Steve Piersanti de la editura Berrett-Koehler Publishers merită toate laudele pentru că ne-a impulsionat, iar și iar, să îmbunătățim această carte. În multe ocazii, el ne-a ajutat să revenim cu picioarele pe pământ, dar a fost în același timp amabil, concentrat și ne-a susținut pentru a crea o carte care va fi utilă celor ce aleg s-o citească și s-o recomande și altora.

Trebuie să-i mulțumim cu căldură și lui Jeevan Sivasubramaniam, mai bine cunoscut ca Jeevan S., tot de la editura Berrett-Koehler, pentru a ne fi informat despre toate detaliile și termenele finale care ne-au marcat înaintarea spre realizarea cărții. L-a îndrumat chiar și pe Steve Piersanti, uneori.

Membri din echipe ale diferitelor companii ne-au fost colegi și ne-au învățat multe despre munca eficientă în echipă.

Mark Robbins, Jennifer Stanford și David Heckman, de la Robbins-Gioia, Inc., au lucrat cu Alan pentru a crea o organizație mai puternică și pentru a pune la punct echipele din compania lor, care oferă consultanță și servicii pentru multe alte companii.

Carmela Southers și Pamela Wagoner, de la Ken Blanchard Companies, respectiv de la Host Marriott, l-au învățat pe Alan multe despre lucrul ca echipă pentru a da viață unei viziuni și a atinge unele obiective într-o companie mare.

Susan Steele și John Robison, fost la HCIA Inc., au lucrat cu Alan mai mulți ani în calitate de colegi de instruire și concepție, pentru a implementa schimbări organizaționale pozitive într-o companie de servicii medicale aflată în creștere.

Stephen Sebastian, Virginia Pimentel și Jose Carabajal, de la Cargill, l-au învățat pe Alan despre lucrul într-un efort virtual de echipă, în vederea conceperii unui program multinațional de predare a *coaching*-ului*.

Karl Hamlin, consultant independent de IT, l-a învățat pe Alan valoarea încrederii în relațiile de echipă.

Pat West și Kevin Duffy, de la PriceWaterhouseCoopers LLP, au lucrat cu Alan pentru a crea clase dinamice de predare a Managementului Proiectelor pe web și l-au ajutat să înțeleagă cum să lucreze într-o echipă virtuală.

Numeroși colegi de la Ken Blanchard Companies ne-au fost prieteni și mentori vreme de mulți ani, dintre care amintim (fără a-i uita pe ceilalți) pe Pat Zigarmi, Drea

* Tehnică de dezvoltare la nivel personal sau profesional.

Zigarmi, Fred Finch, Laurie Hawkins, Susan Fowler, Dick Ruhe, Dev Ogle, Garry Demarest, Jesse Stoner, Kathleen Martin și Vicki Halsey.

Don Carew și Eunice Parisi-Carew ne-au asigurat prefața lor, frumoasă și încurajatoare și, mai important, peste treizeci de ani de prietenie și îndrumări privind echipele.

Avem mulți colegi de care ne leagă relații încă de la începutul anilor '70, la Universitatea din Massachusetts, unde Ken și Alan s-au cunoscut și unde s-au născut primele idei ale acestei cărți; dintre ei fac parte Tony Butterfield, Barry Posner, Gary Powell, Susan Carter și Joe Litterer (decedat între timp).

O echipă de colegi valoroși de la Ken Blanchard Companies a lucrat împreună cu noi pentru a vedea publicată această carte, printre care Martha Lawrence și Humberto Medina.

Trebuie de asemenea să aducem un omagiu din toată inima colegului nostru și membru al echipei John Carlos, care a scris două cărți anterioare cu Ken și Alan și care ar fi fost implicat în acest proiect, dacă n-ar fi decedat în mod neașteptat anul acesta. John a fost un povestitor fantastic, un coleg de echipă minunat și un prieten excelent. Am dedicat această carte amintirii sale. John, îți ducem dorul!

În cele din urmă, niciun bărbat cu mintea întreagă nu ar trece vreodată cu vederea peste susținerea și încurajările perechii sale. Ne simțim onorați să le mulțumim soțiilor pentru iubirea lor și neconținutul sprijin. Le mulțumim din suflet lui Margie Blanchard, Ruth Anne Randolph și Barbara Grazier.

Notă

1. Larry Armstrong și Geoff Smith, „Productivity Assured – or We'll Fix Them Free“, *Business Week*, 25 noiembrie 1991

Despre autori

Ken Blanchard

Puține persoane au avut un impact mai puternic și mai îndelungat decât Ken Blanchard asupra managementului de zi cu zi al oamenilor și companiilor. El este autorul câtorva bestselleruri, printre care celebrul succes internațional *The one minute Manager (Manager la minut¹)*, precum și *Leadership and the One Minute Manager (Conducerea și manager la minut)*, *Raving Fans (Suporteri încântați)* și *Gung Ho! (Valoarea entuziasmului)*. Cărțile sale s-au vândut în peste cincisprezece milioane de exemplare în mai bine de douăzeci și cinci de limbi.

Ken este conducătorul spiritual al Ken Blanchard Companies, o organizație de dezvoltare a resurselor umane care activează în toată lumea. El este de asemenea cofondator al organizației nonprofit Lead Like Jesus Ministries, dedicată inspirării și echipării oamenilor pentru a fi „conducători-slujitori“ în lumea afacerilor. Ken și soția sa, Margie, locuiesc în San Diego și lucrează cu fiul lor, Scott, cu fiica lor, Debbie, și cu soțul acesteia, Humberto Medina.

¹ Ed. Curtea Veche, 2001 (n. trad.).

Alan Randolph

Alan Randolph este consultant și instructor în probleme de management, de mare succes și respectat pe plan internațional. El oferă consultanță în probleme de conducere, muncă în echipă, responsabilizare și managementul proiectelor, pentru companii americane și internaționale, atât private, cât și publice. În calitate de consultant, Alan este o fire practică și lucrează în mod efektiv cu toate nivelurile de management, iar în calitate de conducător de seminare, este relaxat, clar și la subiect.

Alan predă management și business internațional la Merrick School of Business din Universitatea Baltimore, și este partener consultant principal la Ken Blanchard Companies. El a conceput mai multe produse pentru conducere și responsabilizare și a semnat numeroase articole în publicații de specialitate și universitare, ca *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *The Academy of Management Executive*, *Organizational Dynamics* și *The Academy of Management Journal*.

Alan a scris și a colaborat la apariția mai multor cărți. Dintre cele mai recente fac parte *Checkered Flag Projects: 10 Rules for Creating and Managing Projects That Win!*, împreună cu Barry Z. Posner, *Empowerment Takes More Than a Minute* împreună cu Ken Blanchard și John P. Carlos și *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results*, împreună cu Ken Blanchard și John P. Carlos.

Peter Grazier

După ce a petrecut mai mulți ani ca inginer în industria de construcții civile, în 1981 Peter Grazier a început să utilizeze conceptele de implicare a angajaților pentru a îmbunătăți productivitatea pe șantiere. Fiind afectat în mod direct de rezultatele implicării angajaților în îmbunătățirea muncii, el a înființat în 1985 compania Teambuilding, Inc. De atunci, a lucrat cu peste o sută de companii din toate domeniile, în America de Nord și Europa, iar activitatea lui a fost consemnată în peste optzeci de publicații, printre care *The Wall Street Journal* și publicațiile federației sindicatelor nord-americane.

Peter este autorul și editorul unui bestseller despre implicarea angajaților și munca în echipă. În 1994 el a fost răsplătit cu prestigiosul trofeu President's Award din partea Association for Quality and Participation pentru realizările din domeniu. În ianuarie 2000, site-ul său Teambuildinginc.com a fost nominalizat de *Harvard Management Update* ca unul dintre „Primele 3 site-uri pentru managerii de echipe”.

Activitatea sa acoperă tot ceea ce înseamnă colaborare în cadrul organizației, mai precis: implicarea și responsabilizarea angajaților, echipele de muncă autonome, relațiile dintre forța de muncă și management, creativitatea și inovația, potențialul uman, dezvoltarea relațiilor, formarea echipelor, dezvoltarea viziunii, misiunii și valorilor, condițiile de pensionare și discursurile motivaționale. Stilul său de instruire este plăcut și interactiv, implicându-i considerabil pe participanți.

**LA EDITURA METEOR PRESS AU APĂRUT
ÎN COLECȚIA BUSINESS:**

Ce fac liderii cu adevărat – *John Kotter*

Geniu în marketing – *Peter Fisk*

Marketing în sectorul public – *Philip Kotler și Nancy Lee*

Despre decizie și eficacitate – *Peter Drucker*

Liderul inspirațional – *John Adair*

Mintea și inima negociatorului – *Leigh Thompson*

Manager, nu MBA – *Henry Mintzberg*

Despre profesia de manager – *Peter Drucker*

Frontierele managementului – *Rosabeth Moss Kanter*

Cum să fii un manager și mai bun – *Michael Armstrong*

Cum să ajungi supervedetă de vânzări – *Brian Tracy*

Cum să angajați și să păstrați cei mai buni oameni
– *Brian Tracy*

Carieră și cașcaval – *Brian Tracy*

Manager de mare succes – *Nic Peeling*

Prezentări de mare succes – *Richard Hall*

Interviuri de mare succes – *Ros Jay*

Machiavelli în lumea afacerilor – *Peter Noll,*

Hans Rudolf Bachmann

Mari eșecuri ale unor branduri renumite – *Matt Haig*

Lecții de succes de la milionari – *Richard Parkes Cordock*

Napoleon și managementul de proiect – *Jerry Manas*